

Anhang 1: Interviewleitfaden

- Begrüßung
- Themenvorstellung und Zielsetzung
- Datenschutzinformationen
- Einverständniserklärung
- Begriffsdefinition Ethik

Hauptteil:

Themenkomplex 1: Ethik im Sozialmanagement

1.1 Wahrnehmung ethischer Prinzipien

- Welche ethischen Prinzipien sind Ihrer Meinung nach im Management Sozialer Organisationen besonders wichtig?
- Welche ethischen Grundsätze leiten Ihre tägliche Arbeit?
- Können Sie Beispiele aus Ihrer Praxis nennen, in denen ethische Prinzipien eine zentrale Rolle gespielt haben?
- Wie stellen Sie in Ihrer Organisation sicher, dass ethische Prinzipien in den täglichen Arbeitsprozessen eingehalten werden?

Themenkomplex 2: Wirtschaftlichkeit im Sozialmanagement

2.1 Ökonomische Herausforderungen

- Welche ökonomischen Herausforderungen begegnen Ihnen aktuell in Ihrer Sozialen Organisation?
- Wie beeinflussen diese Herausforderungen Ihre Entscheidungen und Handlungen im Management?

Themenkomplex 3: Balance zwischen Ethik und Wirtschaftlichkeit

3.1 Spannungsfelder und Konflikte

- In welchen Situationen erleben Sie Spannungsfelder zwischen Ihren ethischen Grundsätzen und ökonomischen Anforderungen?
- Wie gehen Sie mit solchen Spannungen und möglichen Konflikten um?
- Wie priorisieren Sie bei Konflikten zwischen ethischen Grundsätzen und wirtschaftlichen Interessen? Bitte erläutern Sie dies anhand des folgenden Fallbeispiels:

Die Beratungsstelle "Safe Haven" hat sich über viele Jahre hinweg als unverzichtbare Anlaufstelle für Menschen in schwierigen Lebenssituationen etabliert. Doch nun steht die Zukunft der Einrichtung auf dem Spiel, da die bisherige kommunale Finanzierung wegzubrechen droht. In dieser prekären Lage bietet eine Stiftung finanzielle Unterstützung an, die den Fortbestand von "Safe Haven" sichern könnte. Allerdings stellt dieses Angebot die Beratungsstelle vor eine bedeutende Entscheidung: Die Grundsätze der Stiftung stehen im klaren Widerspruch zu den Überzeugungen von "Safe Haven", insbesondere in Bezug auf den Umgang mit Drogenabhängigkeit. Während "Safe Haven" auf Prävention, Schadensminderung und niederschwellige Unterstützung setzt, verfolgt die Stiftung eine restriktive Drogenpolitik, die auf Kontrolle, Abstinenz und Sanktionen ausgerichtet ist. Ein Punkt, der berücksichtigt werden muss, ist

die vorgesehene Eröffnung eines Drogenkonsumraums durch den Träger von "Safe Haven". Dieser Raum soll suchterkrankten Menschen einen sicheren Ort für den kontrollierten Konsum bieten, was ein zentraler Bestandteil des Ansatzes zur Schadensminderung ist. Die Stiftung hingegen lehnt solche Maßnahmen öffentlich ab und befürwortet eine strenge Drogenpolitik.

(Sollte "Safe Haven" die finanzielle Unterstützung der Stiftung annehmen, um den Fortbestand der Beratungsstelle zu sichern? Wie würden Sie in einem solchen Fall die Prioritäten setzen, und welche Faktoren wären ausschlaggebend für Ihre Entscheidung?)

3.2 Strategien zur Vereinbarkeit

- Welche Strategien und Ansätze verfolgen Sie, um ethische und wirtschaftliche Ziele in Einklang zu bringen?
- Können Sie spezifische Beispiele nennen, wo Ihnen diese Balance gelungen ist?

Themenkomplex 4: Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten

4.1 Erhalt von Organisationseinheiten

- Welche Kriterien sind für Sie entscheidend, wenn es um die Entscheidung zum Erhalt einer Organisationseinheit geht?
- Können Sie ein Beispiel nennen, in dem die Erhaltung einer Einheit erfolgreich war?

4.2 Auflösung von Organisationseinheiten

- Welche Kriterien sind für die Entscheidung zur Auflösung einer Organisationseinheit relevant?
- Können Sie ein Beispiel nennen, in dem die Auflösung einer Einheit notwendig war und wie dieser Prozess ablief?

4.3 Entscheidungsfindung

- Wie verläuft der Entscheidungsprozess bei der Erhaltung oder Auflösung von Organisationseinheiten in Ihrer Organisation?
- Welche Rolle spielen Stakeholder:innen und Mitarbeiter:innen in diesen Entscheidungsprozessen?
- Wie gehen Sie mit Rückmeldungen von Stakeholder:innen und Mitarbeiter:innen bei Ihren Entscheidungen um?
- Wie messen und bewerten Sie den Erfolg wirtschaftlicher Entscheidungen in Ihrer Organisation?

4.4 Best Practices

- Haben Sie Best Practices entwickelt oder kennengelernt, die eine gute Balance zwischen Ethik und Wirtschaftlichkeit bei der Erhaltung oder Auflösung von Organisationseinheiten ermöglichen?

Themenkomplex 5: Ausblick und Empfehlungen

5.1 Zukünftige Herausforderungen

- Welche zukünftigen Herausforderungen sehen Sie in Bezug auf die Vereinbarkeit von ethischen und wirtschaftlichen Anforderungen im Sozialmanagement?
- Was sind Ihre Empfehlungen für die Praxis, um diese Herausforderungen zu bewältigen?

Abschluss:

- Gibt es noch etwas, das Sie zum Thema der Vereinbarkeit von ethischen Imperativen und wirtschaftlichem Handeln im Sozialmanagement hinzufügen möchten?

Anhang 2: Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten für Forschungszwecke

Erläuterung

Im Rahmen des Forschungsprojekts „Balancieren auf dem Drahtseil: Die Vereinbarkeit von ethischen Imperativen und wirtschaftlichem Handeln im Sozialmanagement am Beispiel der Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten“ unter der Leitung von Frau Linda Schulte erklären Sie sich bereit, an einem Interview teilzunehmen. Sie wurden umfassend über Art, Umfang, Ziel und Ablauf des oben genannten Forschungsvorhabens informiert.

Das Interview wird mit einem Audiogerät aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die Audiodateien und Transkripte werden vertraulich behandelt und anonymisiert gespeichert.

Die Audiodateien werden spätestens am 28. Februar 2025 gelöscht. Auch alle personenbezogenen Daten, die im Zusammenhang mit dem Interview erhoben wurden, werden spätestens zu diesem Zeitpunkt gelöscht.

Verwendung von MAXQDA

Die im Rahmen des Interviews erhobenen Daten (Audiodateien) werden mit der Software MAXQDA transkribiert. MAXQDA wird außerdem zur qualitativen Analyse der transkribierten Daten verwendet. Diese Software ermöglicht eine systematische und wissenschaftlich fundierte Auswertung. Alle personenbezogenen Daten werden dabei gemäß den Datenschutzrichtlinien anonymisiert und sicher gespeichert.

Für die wissenschaftliche Auswertung des Transkripts werden alle personenbezogenen Daten sowie Informationen, die auf im Interview erwähnte Personen oder Institutionen schließen lassen, sorgfältig anonymisiert. Das Transkript wird ausschließlich zu Analysezwecken genutzt und nur in anonymisierter Form in wissenschaftlichen Publikationen zitiert. Für Rückfragen oder zur Wahrnehmung Ihrer Rechte steht Ihnen Frau Linda Schulte zur Verfügung.

Einverständnis

Sie erklären sich damit einverstanden, im Rahmen des oben genannten Forschungsvorhabens an der Befragung teilzunehmen. Zudem stimmen Sie der beschriebenen anonymen Weiterverarbeitung sowie der wissenschaftlichen Nutzung des Interviews und der daraus gewonnenen Daten zu.

Ihre Teilnahme an der Befragung und die Zustimmung zur Nutzung Ihrer Daten erfolgen freiwillig. Eine Ablehnung hat keinerlei Nachteile für Sie. Sie sind darüber informiert, dass Sie diese Einwilligung jederzeit gegenüber Frau Linda Schulte widerrufen können. In diesem Fall ist eine weitere Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten gemäß der Widerrufserklärung für die Zukunft nicht mehr zulässig. Die bis zum Zeitpunkt des Widerrufs erfolgte Verarbeitung bleibt davon jedoch unberührt.

Vor- und Nachname in Druckschrift

Ort, Datum / Unterschrift

Anhang 3: Überblick über Codesystem (MAXQDA)

Codes		
	Paraphrasierte Segmente	190
▼	Codes	190
▼	- Ethik im Sozialmanagement - Grundlegende Prinzipien und Werte - Verantwortung - Wirtschaftlichkeit - Die Rolle der Wirtschaftlichkeit - Herausforderungen - Spannungsfelder - Wirtschaftliche Zwänge versus ethische Verpflichtungen - Gesellschaftliche und politische Einflüsse - Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten - Kriterien für die Entscheidungsfindung - Beteiligung und Transparenz - Strategien zur Vereinbarkeit - Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse - Kompromisslösungen und Ausgleichsmaßnahmen - Unternehmenskultur als prägender Faktor - Organisationsstruktur und ethisches Verhalten - Grenzen der Vereinbarkeit - Best Practices	0 8 13 0 15 12 0 13 5 0 18 17 0 36 14 15 9 7 8
▼	Dokumente	190
▼	- Gruppe 1 - E1 - E2 - E3 - E4	190 67 42 31 50

Anhang 4: Intercoder-Übereinstimmung

Intercoder-Übereinstimmung: Codes				
Code	Übereinstimmung	Nicht-Übereinstimmung	Gesamt	Prozentual
Spannungsfelder > Wirtschaftliche Zwänge versus ethische Verpflichtungen	16	3	19	84,21
Ethik im Sozialmanagement > Verantwortung	4	1	5	80,00
Strategien zur Vereinbarkeit > Unternehmenskultur als prägender Faktor	8	2	10	80,00
Strategien zur Vereinbarkeit > Organisationsstruktur und ethisches Verhalten	2	0	2	100,00
Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten > Kriterien für die Entscheidungsfindung	12	2	14	85,71
Strategien zur Vereinbarkeit > Kompromisslösungen und Ausgleichsmaßnahmen	8	2	10	80,00
Strategien zur Vereinbarkeit > Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	2	1	3	66,67
Wirtschaftlichkeit > Herausforderungen	8	3	11	72,73
Ethik im Sozialmanagement > Grundlegende Prinzipien und Werte	4	0	4	100,00
Strategien zur Vereinbarkeit > Grenzen der Vereinbarkeit	0	1	1	0,00
Spannungsfelder > Gesellschaftliche und Politische Einflüsse	2	0	2	100,00
Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten	0	1	1	0,00
Wirtschaftlichkeit > Die Rolle der Wirtschaftlichkeit	12	1	13	92,31
Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten > Beteiligung und Transparenz	6	1	7	85,71
Best Practices	0	2	2	0,00
<Total>	84	20	104	80,77

Anhang 5: Kodierleitfaden

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregeln
Hk 1: Ethik im Sozialmanagement			
Uk 1.1 Grundlegende Prinzipien und Werte	Grundlegende Prinzipien und Werte im Sozialmanagement sind ethische Leitlinien wie Menschenwürde, soziale Gerechtigkeit, Verantwortung und Transparenz. Sie dienen als Orientierung für Entscheidungen und Handlungen in Sozialen Organisationen.	„Wenn man so allgemein über ethische Prinzipien mal nachschaut, gibt es natürlich eine Menge Differenziertheit, aus welcher Richtung und zu welchen Angelegenheiten man jetzt ethische Prinzipien festlegen will. Aber ich würde es ein Stückchen herleiten. Also auch von unserem Grundgesetz aus, wo davon gesprochen wird, und es meiner Meinung danach auch gerade in Sozialen Organisationen darum geht, dass man die Würde des Menschen beachtet. Damit einhergeht natürlich auch das Streben nach sozialer Gerechtigkeit, dass man gegenüber Menschen, insbesondere in der Sozialen Arbeit, haben sollte und Ehrlichkeit an den Tag legt. Darüber hinaus noch Verlässlichkeit und der Umgang miteinander. Generell Augenhöhe.“ (E1, Z. 34-41)	Textstellen werden kodiert, wenn sie grundlegende Prinzipien und Werte im Sozialmanagement benennen oder beschreiben. Diese Passagen sollten Hinweise auf zentrale ethische Leitlinien wie Menschenwürde, soziale Gerechtigkeit, Verantwortung oder Transparenz enthalten und deren Bedeutung oder Anwendung im Kontext Sozialer Organisationen thematisieren.
Uk 1.2 Verantwortung	Verantwortungsgefühl der Akteur:innen im Sozialmanagement gegenüber Klient:innen, Stakeholder:innen, Mitarbeiter:innen und der Gesellschaft.	„Ich habe eine Verantwortung, insbesondere in der Geschäftsführung gegenüber den Mitarbeitenden. Es ist mir wichtig, ihnen nicht nur kurzfristige Beschäftigung zu bieten, sondern eine Perspektive und Würde zu vermitteln, damit die Arbeit nicht nur ein Tagesgeschäft bleibt. Hier spielen ethische Grundsätze im Umgang mit Kolleginnen und Kollegen eine große Rolle. Diese Verantwortung sollte, denke ich, in der Geschäftsführung sowie in der Vereinssatzung und den Zielen verankert sein.“ (E1, Z. 421-426)	Diese Kategorie umfasst Aussagen, die die moralische und ethische Verantwortung der Organisation gegenüber ihren Mitarbeiter:innen, Klient:innen, anderen Stakeholder:innen und Gesellschaft thematisieren.
Hk 2: Wirtschaftlichkeit			
Uk 2.1 Die Rolle der Wirtschaftlichkeit	Die Bedeutung, das Verständnis und die Rolle der Wirtschaftlichkeit im Management Sozialer Organisationen.	„Also ich glaube in der Wirklichkeit ist das so, (...) wenn man im Schnitt, sag ich mal, die berühmte Kostendeckung hinkriegt, dann ist das schon gut. Weil selbst wenn irgendwo mal ein positives Ergebnis bleibt, gibt es immer irgendwo das berühmte Loch, wo eben nicht alles kostendeckend ist. Also wir zumindest im Verein sind froh, wenn wir diese schwarze Null hinkriegen und entsprechend für Notlagen gewisse Rücklagen aufgebaut haben.“ (E1, Z. 267-271)	Diese Kategorie umfasst Aussagen, die sich auf die Wahrnehmung, Interpretation und Relevanz der Wirtschaftlichkeit im Kontext Sozialer Organisationen beziehen. Hier werden Passagen kodiert, die wirtschaftliche Aspekte, finanzielle Ziele oder Effizienzüberlegungen in der Leitung Sozialer Organisationen thematisieren.

Uk 2.2 Herausforderungen	Wirtschaftliche Herausforderungen umfassen finanzielle und organisatorische Schwierigkeiten, denen Soziale Organisationen gegenüberstehen.	„Ja, überall sind die Kassen leer. Also sowohl Stadt als auch Kreis als auch Land sparen gerade Gelder ein und wir müssen gucken, wie wir trotzdem finanziell zurecht werden. Ich habe jetzt von den ersten Forderungen für die Tarifverhandlungen im nächsten Jahr gehört: acht Prozent mehr Gehalt und zusätzlich drei freie Tage. Da habe ich mich gefragt, wie wir das als Organisation überhaupt stemmen sollen. Das sind hohe Erwartungshaltungen, und bereits in den vergangenen zwei Jahren sind die Gehälter im sozialen Bereich deutlich gestiegen. Trotzdem müssen wir weiterhin darauf achten, dass die einzelnen Arbeitsbereiche sich wirtschaftlich tragen. Ein Ende dieser Entwicklung sehe ich aktuell nicht. Ich glaube, der Spardruck wird weiterhin bestehen und das wird in den nächsten Jahren eine der größten Herausforderungen sein, weniger Geld, höhere Anforderungen. (..) Und das alles gleichzeitig.“ (E3, Z. 93-99)	Diese Kategorie umfasst alle Aussagen, die sich auf finanzielle oder wirtschaftliche Herausforderungen im Management Sozialer Organisationen beziehen. Dies schließt Probleme der Mittelbeschaffung, Budgetengpässe, Kostendruck und Anforderungen an Effizienzsteigerung ein.
Hk 3: Spannungsfelder			
Uk 3.1 Wirtschaftliche Zwänge versus ethische Verpflichtungen	Konflikte und Spannungsfelder, die entstehen, wenn wirtschaftliche Zwänge ethischen Anforderungen widersprechen.	„Wir hatten tatsächlich in der stationären Einrichtung immer mal wieder die Situation, dass wir Plätze frei haben oder nicht belegen konnten und an einer anderen Stelle aber Klienten hatten, bei denen wir gesagt haben, eigentlich müssten wir uns jetzt von denen trennen. Es wäre nach pädagogischen, fachlichen Maßstäben geboten, die Hilfe da zu beenden, und wir dann immer wieder mit uns gerungen haben und überlegt haben: Na ja, vielleicht können wir es ja doch noch mal versuchen, weil die Belegungssituation eben so schwierig war. Das wäre so ein Spannungsfeld.“ (E2, Z. 213-218)	Textstellen werden kodiert, wenn sie Konflikte oder Spannungsfelder thematisieren, die durch den Widerspruch zwischen wirtschaftlichen Zwängen und ethischen Verpflichtungen entstehen. Diese Passagen sollten Situationen aufzeigen, in denen wirtschaftliche Anforderungen ethischen Prinzipien entgegenstehen, und die daraus resultierende Spannung beschreiben.
Uk 3.2 Gesellschaftliche und politische Einflüsse	Der Einfluss gesellschaftlicher und politischer Entwicklungen auf die Wirtschaftlichkeit im Sozialmanagement.	„Ich möchte gar nicht daran denken, dass es vielleicht noch einmal ganz andere politische Entwicklungen geben könnte, die zu extremen Kürzungen der finanziellen Mittel im sozialen Bereich führen. Ich glaube, das wird eine der großen Herausforderungen sein, immer wieder darauf hinzuweisen, wie wichtig unsere Arbeit im sozialen Bereich für das gute Funktionieren der Gesellschaft ist, und dass das nur möglich ist, wenn wir auch vernünftig finanziert werden. Ich beobachte manchmal Tendenzen, die darauf hindeuten, dass nicht alles im sozialen Bereich von ehrenamtlichen Menschen übernommen werden kann, zumindest nicht vollständig. Ehrenamtliche leisten eine wichtige Ergänzung	Statements, die äußere, politische Einflüsse wie Gesetzesänderungen oder gesellschaftliche Erwartungen ansprechen.

		zur fachlich-professionellen Arbeit, aber alleine werden sie die Herausforderungen im sozialen Bereich nicht bewältigen können.“ (E3, Z. 401-409)	
Hk 4: Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten			
Uk 4.1 Kriterien für die Entscheidungsfindung	Kriterien für die Entscheidungsfindung sind festgelegte Maßstäbe oder Merkmale, anhand derer verschiedene Optionen bewertet werden, um eine fundierte und nachvollziehbare Wahl zu treffen. Sie dienen dazu, Entscheidungen systematisch und objektiv zu gestalten, indem sie relevante Aspekte und Prioritäten für den Entscheidungsprozess definieren.	Zunächst ist es wichtig, ein allgemeines Bewusstsein und Gefühl dafür zu haben, dass ein solches Aufgabenfeld überhaupt noch notwendig ist. Wir hatten ja schon über gesellschaftliche Entwicklungen gesprochen. Wenn eine gesellschaftliche Entwicklung, sage ich mal, so ein Thema wie Jugendarbeitslosigkeit heute keine Rolle spielt, dann brauche ich da auch keine Sozialarbeiter drin künstlich zu beschäftigen, die sich eventuell mit irgendeiner Jugendarbeitslosigkeit, die vielleicht mal irgendwann wieder eintreten könnte, beschäftigen. Diese müssen dann ihre Ziele und Aufgaben entsprechend neuen Herausforderungen anpassen. Also das ist erstmal wichtig, um nicht ins Leere zu laufen, wenn es keinen Bedarf mehr gibt. Also das eine mit dem anderen zusammen. Ich muss wissen, wo es in der Perspektive hingeht.“ (E1, Z. 478-486)	Textstellen werden kodiert, wenn sie Kriterien oder Überlegungen zur Entscheidungsfindung im Kontext der Erhaltung oder Schließung von Organisationseinheiten enthalten. Diese Passagen sollten Faktoren benennen, die für das Fortbestehen oder die Auflösung einer Einheit relevant sind, wie beispielsweise Effizienz, Nutzen, soziale Auswirkungen oder finanzielle Tragfähigkeit.
Uk 4.2 Beteiligung und Transparenz	Der Einbezug von Mitarbeiter:innen, Klient:innen und Stakeholder:innen in Entscheidungsprozesse.	„Letzten Endes sollte sich ein Geschäftsführer bemühen, möglichst viele fähige Personen in den Entscheidungsprozess einzubeziehen, anstatt die Entscheidung im stillen Kämmerlein zu treffen. Dies erfüllt eine doppelte Funktion: Wenn mehrere kompetente Personen an der Entscheidungsfindung beteiligt sind und es zu einem Konsens kommt, kann man relativ sicher sein, dass es eine gute Entscheidung ist. Eine Entscheidung, die alleine im Verborgenen getroffen wird, birgt das Risiko, dass man kein unmittelbares Feedback oder Ergebnis zur Bestätigung hat. Ein weiterer, nicht unwesentlicher Aspekt ist die Entlastung der Person, die diese Entscheidung treffen muss, sei es ein Geschäftsführer, ein Leiter oder ein Teamleiter. Auf verschiedenen Ebenen müssen Entscheidungen getroffen werden, und es ist äußerst schwierig, sich in die Position zu manövrieren, alle Entscheidungen alleine treffen zu müssen. Natürlich muss man sich der Verantwortung der eigenen Position stellen und darf nicht davor zurückscheuen, aber es liegt dennoch im eigenen Ermessen, ob man Entscheidungen auf einer breiten Grundlage trifft oder im Alleingang. Es dient auch der „sozialen Erholung“, sich nicht in eine Rolle als alleiniger Entscheidungsträger zu manövrieren. Manchmal scheint das Bedürfnis, Entscheidungen im Al-	Hier werden Aussagen zur Bedeutung von Transparenz und gemeinschaftlicher Entscheidungsfindung erfasst.

		leingang zu treffen, damit zusammenzuhängen, eine Machtposition oder Rolle zu definieren. Hier könnte man gezielt hinterfragen, warum manche Menschen das tun oder diese Notwendigkeit empfinden. Was steckt dahinter? Zudem hat sich gezeigt, dass es hilfreich sein kann, Supervision oder externe Fachleute hinzuzuziehen, wenn man glaubt, dass der Konflikt dadurch neutraler und sachgerechter gelöst werden kann.“ (E1, Z. 877-894)	
Hk 5: Strategien zur Vereinbarkeit			
Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	Die Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse umfasst die systematische Einbindung ethischer Werte in sämtlichen wirtschaftlichen Entscheidungen und Abläufe.	„Wichtig erscheint mir hier noch einmal das Beispiel der Obdachlosen, Alkoholkranken und insbesondere der älteren Menschen, für die aufgrund ihrer persönlichen und suchtbedingten Umstände weder ein Altersheim noch ein Pflegeheim infrage kommt. Ein Verein mit unserer Ausrichtung ist zwingend darauf angewiesen, mit der Öffentlichkeit und den Medien zusammenzuarbeiten, um dieses Thema publik zu machen und es ins Bewusstsein der Menschen zu rücken. Ebenso ist es wichtig, den Dialog mit den zuständigen politischen Fachleuten, den Verantwortlichen der Kommunen, dem Sozial- und Jugendamt sowie den entsprechenden Parteien zu suchen. Diese Probleme, die nicht automatisch auf die politische Tagesordnung kommen, müssen deutlich angesprochen werden. Es geht darum, einen klaren Blick auf bestimmte Problematiken zu werfen und diese so zu kommunizieren, dass die politisch Mitverantwortlichen sie überhaupt wahrnehmen und nicht einfach daran vorbeigehen. Sie stehen nicht im Fokus der Tagesordnung, hier sehen wir als Verein unsere Verantwortung. Wir müssen uns für oft am Rande versteckte Problemlagen einsetzen, wie die der betroffenen Männer, aber auch die der (Organisationseinheit), auch wenn die Klienten der letzteren weniger als 5 % ausmachen, das soll nicht unerwähnt bleiben, Für uns als Verein gehört es zu den Hauptaufgaben, genau solche, sonst oft übersehenen Anliegen sichtbar zu machen und dafür zu kämpfen. Dabei stoßen wir auf viele gesetzliche Lücken für spezifische Problemlagen, die noch nicht geregelt sind. Erst durch das Sichtbarmachen solcher Themen entsteht oft der Druck, diese auch durch Gesetze oder politische Beschlüsse positiv zu regeln. Und so entstehen auch mittelfristig Finanzierungsgrundlagen.“ (E1, Z. 271-289)	Textstellen werden kodiert, wenn sie Maßnahmen, Prinzipien oder Strategien beschreiben, die ethische Werte bewusst in wirtschaftliche Entscheidungen und Abläufe integrieren. Diese Passagen sollten Hinweise darauf enthalten, wie ethische Prinzipien wie Fairness, Transparenz oder Verantwortung in wirtschaftlichen Prozessen berücksichtigt oder umgesetzt werden.

Uk 5.2 Kompromisslösungen und Ausgleichsmaßnahmen	Kompromisslösungen und Ausgleichsmaßnahmen sind Ansätze, die darauf abzielen, ethische Verpflichtungen im Rahmen der wirtschaftlichen Machbarkeit so weit wie möglich zu wahren. Sie beruhen auf gegenseitigen Zugeständnissen, bei denen beide Seiten bereit sind, bestimmte Forderungen zurückzustellen.	„Also ja, es ist wirklich. (...) Es ist wirklich ein Drahtseilakt, finde ich zwischen diesen beiden Aspekten Ethik und Finanzen. Und natürlich gibt es. (...) Entscheidungen, die ich treffe, zum Beispiel Stellen nicht sofort ab dem ersten möglichen Tag neu zu besetzen, wo es möglich wäre. Oder auch an manchen Stellen zu gucken, kann man doch mal jemanden einstellen, der vielleicht etwas günstiger ist als jemand, der da ganz, ganz teuer ist. Natürlich beeinflusst das auch die Ausgabementalität. Was kann neu angeschafft werden? Manche Dinge vielleicht noch hinauszuzögern oder etwas günstiger zu kaufen? Genau. Also das spielt schon eine große Rolle.“ (E3, Z. 106-112)	Textstellen werden kodiert, wenn sie Kompromisslösungen beschreiben, die einen Ausgleich zwischen ethischen Anforderungen und wirtschaftlicher Machbarkeit schaffen. Diese Passagen sollten Ansätze oder Entscheidungen enthalten, bei denen ethische Prinzipien und wirtschaftliche Aspekte berücksichtigt, jedoch zugunsten einer praktikablen, aber nicht idealen Lösung angepasst werden.
Uk 5.3 Unternehmenskultur als prägender Faktor	Die Rolle der Organisationskultur bei der Förderung ethisch fundierter Entscheidungen und verantwortungsvollen Verhaltens.	„Auf jeden Fall. Und was ich auch glaube, ist, dass es auf der einen Seite eben diese Person (...) gibt. Aber es ist, glaube ich, genauso wichtig, dass die Organisationen, die solche Dienste und Angebote vorhalten, innerhalb dieser Organisation auch entsprechende Werte festlegen, die immer wieder zur Disposition oder zur Diskussion gestellt und umgesetzt werden. Das halte ich für ganz wichtig. Theoretisch ist es ja auch vorstellbar, und das gibt es ja auch, dass irgendwelche GmbHs aus wirtschaftlichen Überlegungen gegründet werden. In der Jugendhilfe gibt es das, glaube ich, öfter, dass solche Angebote auf die Beine gestellt werden. (...) Mit zweifelhaftem Erfolg, würde ich mal sagen, für die Klienten. Also, das halte ich genauso. (...) Eine (...) fachlich fundierte, aber eben auch wertegeleitete Soziale Arbeit braucht eine starke Organisation, die diese Werte nach innen und nach außen vertritt.“ (E2, Z. 571-580)	Es werden Aussagen kodiert, die den Einfluss der Organisationskultur auf ethische Entscheidungen und Verhaltensweisen beschreiben.
Uk 5.4 Organisationsstruktur und ethisches Verhalten	Der Einfluss der Organisationsstruktur auf ethisches Verhalten und wirtschaftliche Entscheidungen zeigt, wie die Gestaltung und Struktur einer Organisation ethisches Handeln fördern oder einschränken können.	„Es geht darum, ein ausgewogenes Verhältnis zu schaffen, das sich nicht einfach nur rechnerisch klären lässt, sondern sorgfältig abgewogen werden muss. Dafür ist offene Kommunikation entscheidend, ebenso wie die Einbindung möglichst vieler Beteiligter. Wenn später Schwierigkeiten auftauchen, kann man leichter damit umgehen, weil alle wissen, mit welchen Vorstellungen man gestartet ist und warum sich diese vielleicht nicht vollständig umsetzen ließen. So kann man gemeinsam neue Kompromisse finden, statt plötzlich vor einem großen Problem zu stehen und schnell handeln zu müssen, um eine Krise abzuwenden. Diese Art der Führung und Organisationsleitung erlaubt einen	Kodiert werden Aussagen, die organisatorische Merkmale oder strukturelle Prozesse beschreiben und Auswirkungen auf das ethische Verhalten der Mitarbeiter:innen und Führungskräfte haben.

		achtsamen Umgang mit Konflikten, statt sie mit dem Hammer zu bearbeiten.“ (E1, Z. 426-434)	
Uk 5.5 Grenzen der Vereinbarkeit	Herausforderungen und Grenzen bei der Vereinbarkeit von ethischen und wirtschaftlichen Zielen beschreiben Situationen, in denen beide Anforderungen so stark divergieren, dass Konflikte entstehen, die sich nicht vollständig lösen lassen.	„Na ja, es ist wichtig, dass mittel- bis langfristig nicht der gesamte Bestand der Organisation dadurch gefährdet wird, dass ein einzelner Arbeitsbereich defizitär ist, das wäre ja dramatisch. Deshalb muss man immer wieder schauen, dass sich alle Bereiche möglichst selbst tragen, und wenn klar ist, dass das in bestimmten Bereichen einfach nicht mehr geht, dann würde ich wirklich ernsthaft darüber nachdenken, den Bereich so zu verändern oder gegebenenfalls auch aufzulösen.“ (E3, Z. 135-139)	Diese Kategorie umfasst Aussagen, die unlösbare Konflikte zwischen ethischen und wirtschaftlichen Anforderungen aufzeigen. Solche Konflikte entstehen, wenn ethische und wirtschaftliche Ziele so stark divergieren, dass eine vollständige Lösung kaum oder gar nicht erreichbar ist.
Hk 6: Best Practices	Erfolgreiche Strategien, bewährte Praktiken und konkrete Empfehlungen, die darauf abzielen, ethische und wirtschaftliche Anforderungen erfolgreich in Einklang zu bringen. Dazu gehören Best-Practice-Beispiele, innovative Lösungen und praxiserprobte Ansätze, die als Orientierung und Leitfaden für andere Organisationen dienen können.	„Und es ist wichtig, laut zu sein und kontinuierlich auf die Probleme hinzuweisen, sowohl in der Öffentlichkeit als auch in den Medien und der Politik. Immer wieder den Finger in die Wunde zu legen, halte ich für wesentlich.“ (E3, Z. 416-418)	Es werden alle Aussagen kodiert, die praxiserprobte Ansätze oder Empfehlungen enthalten, die anderen Organisationen als Modell dienen könnten und von den Expert:innen als besonders wichtig hervorgehoben werden.

Anhang 6: Kodiertabelle

	Code	Kodier- und Kontexteinheit	Zeilen
E1	Ethik im Sozialmanagement: Uk 1.1 Grundlegende Prinzipien und Werte	„Wenn man so allgemein über ethische Prinzipien mal nachschaut, gibt es natürlich eine Menge Differenziertheit, aus welcher Richtung und zu welchen Angelegenheiten man jetzt ethische Prinzipien festlegen will. Aber ich würde es ein Stückchen herleiten. Also auch von unserem Grundgesetz aus, wo davon gesprochen wird, und es meiner Meinung danach auch gerade in Sozialen Organisationen darum geht, dass man die Würde des Menschen beachtet. Damit einhergeht natürlich auch das Streben nach sozialer Gerechtigkeit, dass man gegenüber Menschen, insbesondere in der Sozialen Arbeit, haben sollte und Ehrlichkeit an den Tag legt. Darüber hinaus noch Verlässlichkeit und der Umgang miteinander. Generell Augenhöhe.“	34-41
E1	Ethik im Sozialmanagement: Uk 1.1 Grundlegende Prinzipien und Werte	„Ich versuche, in meinen Gesprächen mit Mitarbeitern, Freunden und Bekannten immer ehrlich und transparent zu sein. In gemeinsamen Überlegungen und Diskussionen strebe ich nach Ergebnissen, die für beide Seiten fair sind, insbesondere wenn es um Entscheidungen geht. Dabei ist es mir wichtig, dass das Ergebnis nicht darauf basiert, dass eine Seite stärker oder schwächer ist oder die Situation des anderen ausgenutzt wird, um ein einseitiges Resultat zu erzielen. (...) Ein weiterer Grundsatz, der für mich von Bedeutung ist, (...) hängt mit meiner Erfahrung zusammen: Geduld ist oft unerlässlich. Gute Ergebnisse lassen sich nicht im Eiltempo oder durch Druck erzwingen. Meine Erfahrung hat gezeigt, dass man wirklich Zeit benötigt, damit bestimmte Gedanken und Ideen, auch wenn sie als Argumente vorgebracht werden, beim Gegenüber wachsen können. Es ist nicht realistisch zu erwarten, dass Klienten, Mitarbeiter oder auch Freunde alles sofort so verarbeiten, wie man es selbst bereits durchdacht oder verinnerlicht hat.“	46-56
E2	Ethik im Sozialmanagement: Uk 1.1 Grundlegende Prinzipien und Werte	„Also, das sind die Prinzipien, die mich insgesamt in meinem beruflichen Handeln leiten. Dazu gehört die Würde des Menschen, ein ausgeprägter (...) Gerechtigkeitssinn, ja, so würde ich es nennen, und auch die Förderung von Menschen in den Möglichkeiten, die sie mitbringen. Wenn es um Personalentscheidungen oder -führung geht, geht es nicht nur darum, die Leistung einer Person zu beurteilen, sondern auch darum, was sie an persönlichen Ressourcen und Potenzial mitbringt und wie man sie fördern kann. (...) Oder auch gegebenenfalls Rücksicht auf bestimmte persönliche Umstände zu nehmen, die sie mitbringt.“	61-67
E2	Ethik im Sozialmanagement: Uk 1.1 Grundlegende Prinzipien und Werte	„Wobei, (...) also, ich habe es vorhin nicht genannt, aber der Wert Transparenz ist für mich auch ein hoher Wert. Ich hätte bei einer verdeckten Förderung ebenfalls ein ungutes Gefühl. Wenn ich so etwas vertreten müsste oder wollte, dann würde ich das, glaube ich, auch gerne öffentlich tun und meine Entscheidungen transparent machen wollen, statt so zu tun, als ob nichts wäre, in der Hoffnung, dass es keiner merkt.“	323-327
E2	Ethik im Sozialmanagement: Uk 1.1 Grundlegende Prinzipien und Werte	„Für mich persönlich und für mein berufliches Handeln ist das der Antrieb, ethisches Handeln, Gerechtigkeit. Deswegen bin ich Sozialarbeiter geworden, und das möchte ich auch in meiner Tätigkeit als Leitungskraft weiterführen. Sonst könnte ich das nicht tun. (...)“	624-627
E3	Ethik im Sozialmanagement: Uk 1.1 Grundlegende Prinzipien und Werte	„Na ja, wichtig ist, glaube ich, oder aus meiner Sicht allen Menschen möglichst (...) auf Augenhöhe zu begegnen. Das betrifft nicht nur unsere Mitarbeitenden, sondern eben auch die Klientinnen und Klienten, ja. Es geht darum, dass man gemeinsam mit ihnen Lösungen entwickelt, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, lange fröhlich und gesund zu arbeiten. Und für die Klientinnen und Klienten ist es einfach entscheidend, dass wir in der Lage sind, ihnen im Alltag wirklich zu helfen und ihre Situation zu verbessern, ob finanziell, mental oder, naja, auf anderen	29-46

		Ebenen. Das ist für mich so die Grundlage meines Handelns. Ich denke, dieser Ansatz, die Menschen als Ganzes zu sehen und nicht nur durch die Rolle, die sie gerade einnehmen, macht echt den Unterschied. (...) Es geht nicht darum, vorzugeben, was gut für sie ist, sondern gemeinsam herauszufinden, was wirklich hilft und funktioniert. Wenn wir verstehen, dass jede Person ihre eigenen Herausforderungen und Stärken hat, dann können wir Lösungen entwickeln, die individuell passen und nachhaltig wirken, ja. Man merkt auch, dass diese Haltung zurückkommt, weil sie auf Vertrauen und Respekt basiert. Es ist so ein Geben und Nehmen, das am Ende beiden Seiten hilft. Und ich habe immer wieder gesehen, dass sich Leute mehr öffnen und wirklich mitgestalten wollen, wenn sie das Gefühl haben, dass ihre Meinung zählt und sie ernst genommen werden, weißt du? Und das gilt eben nicht nur für die Mitarbeitenden im Team, sondern genauso für die Menschen, die unsere Unterstützung suchen. Diese Offenheit und dieser gegenseitige Respekt sind, na ja, aus meiner Sicht wirklich der Schlüssel, um gemeinsam positive Veränderungen zu schaffen.“	
E4	Ethik im Sozialmanagement: Uk 1.1 Grundlegende Prinzipien und Werte	„Ja, ich muss da kurz drüber nachdenken. (10) Na ja, ich weiß nicht, ob das deine Frage ganz beantwortet, aber bei uns orientieren wir uns stark am Selbstbestimmungsprinzip. Ich finde, das ist ein sehr wichtiger Aspekt, denn einerseits wollen wir unseren Klienten das Recht zur Mitbestimmung geben. Andererseits muss ich dieses Prinzip auch an meine Mitarbeitenden weitergeben und ihnen in vielen Dingen ein Mitbestimmungsrecht einräumen. Ich versuche daher, die Mitarbeitenden in solche Entscheidungen einzubeziehen, weil ich das ja auch von ihnen in ihrer Arbeit fordere, dass sie die Klienten mit einbeziehen. Gerade das Thema Selbstbestimmung finde ich deshalb wichtig. Unsere Fachbereiche sind, soweit ich das sehe, größtenteils selbstorganisiert, und es läuft auch gut, selbst wenn ich mal drei Wochen im Urlaub bin. Aber man muss diese Haltung auch vermitteln. Ich habe daher angefangen, die Mitarbeitenden mehr einzubeziehen, sei es bei Themen wie Klausurtagen, anstatt immer den hundertsten Klausurtag zum Thema Teambuilding zu machen, da hat nämlich keiner mehr Lust drauf. Genau, das finde ich relativ wichtig. Dann ist natürlich auch das Prinzip der Schadensvermeidung relevant, dass in der Ethik immer eine Rolle spielt. Wir versuchen natürlich, den größtmöglichen Schaden von den Klienten abzuwenden. Gleichzeitig ist es manchmal ein Balanceakt, weil ich auch in unserer Organisation Schaden vermeiden möchte, was oft diesen harten Durchgriff hemmt, der vielleicht anderswo praktiziert wird. Es läuft bei uns eher kollegial und im Miteinander, was nicht immer alle gleichermaßen gut finden.“	58-74
E4	Ethik im Sozialmanagement: Uk 1.1 Grundlegende Prinzipien und Werte	„Transparenz? Meinst du das, was ich jetzt gerade gesagt habe? (...) Also Transparenz, offene Kommunikation finde ich ganz wichtig. Ähm, ja, Wirgefühle stärken, da bin ich ja auch immer dabei. Also sei es ein Team-Tag oder solche Aktionen. Finde ich halt auch wichtig. Das gehört halt dazu. Das ist, glaube ich, bei uns. Wir sind da ja auch irgendwie sehr speziell, was unsere Teambuilding-Aktionen angeht. Aber ich denke, das gehört eben auch dazu. Man merkt schon, finde ich, dass es ein Team zusammenschweißt, wenn man abends mal etwas zusammen unternimmt. Und ich glaube, dass es dann auch eher möglich ist, Synergien zu nutzen, einfach ne, was weiß ich. (...) Also ich frage ja auch lieber mal jemanden, „Hey, kannst du mir helfen?“ Vor allem wenn ich mit der Person vielleicht schon mal privat gesprochen habe, als bei jemandem, den ich nur sporadisch sehe und der gar keine Lust auf Kontakt hat.“	96-105
E1	Ethik im Sozialmanagement: Uk 1.2 Verantwortung	„Man kann Projekte, sei es im Hinblick auf die Mitarbeiter oder die Klienten, nicht einfach von heute auf morgen beenden oder die Mitarbeiter zum Arbeitsamt schicken.“	93-95
E1	Ethik im Sozialmanagement:	„Ja, ich würde sagen, man kann das auch je nach Aufgabenstellung eines Vereins noch differenzieren. Ein Verein, der sich gegründet hat, setzt sich eine Zielsetzung, die er erreichen möchte. Insofern glaube ich, dass es bei	129-134

	Uk 1.2 Verantwortung	unserem Verein so ist, dass wir unseren Fokus auf gesellschaftliche Randbereiche richten. Es gibt natürlich auch andere Zielsetzungen, aber wir möchten uns speziell um Menschen kümmern, die am Rande der Gesellschaft stehen, sei es Drogenabhängige, Straftatlassene, Mütter mit Kindern und all diese Problemfelder.“	
E1	Ethik im Sozialmanagement: Uk 1.2 Verantwortung	„Das stellt ein Spannungsfeld dar, und man muss sich darüber im Klaren sein, dass die Wurzeln unseres Vereins in diesen ethischen Prinzipien liegen. Wir müssen schauen, wo Menschen in Not sind und wie wir einen Hilfeansatz entwickeln können.“	160-162
E1	Ethik im Sozialmanagement: Uk 1.2 Verantwortung	„Nein, die Entstehungsgeschichte war so, dass wir in verschiedenen Projekten arbeiteten, die sich mit Frauenproblemen auseinandersetzten. Das Thema häusliche Gewalt tauchte in diesen Projekten ständig auf, und es gehörte zu unserer vereinsmäßigen Zielsetzung, Probleme, die wir erkannten, auch anzunehmen. In diesem Zusammenhang waren wir auf der Suche nach einer Anlaufstelle für Männer, die sich mit ihrer Problematik auseinandersetzen wollten.“	183-187
E1	Ethik im Sozialmanagement: Uk 1.2 Verantwortung	„Ja, ich glaube, wenn man sich mit Menschen aus Randgruppen am Rande der Gesellschaft beschäftigt, wird man ständig mit diesen Themen konfrontiert. Wir als (Träger) haben uns besonders diesen Personengruppen zugewandt. Wenn man im Alltagsleben hinschaut, fällt auf, dass es in vielen Städten Orte gibt, an denen man ältere Alkoholiker trifft. Man sieht sie oft, wie sie morgens mit einer Flasche Bier beginnen und abends in der Regel stark alkoholisiert oder stark beeinträchtigt sind. Zudem gibt es Obdachlose, die oft ohne festen Wohnsitz sind und irgendwo in Büschen schlafen. (...) Sie tauchen in der Öffentlichkeit gar nicht mehr auf. Zudem sind sie in der Regel so weit aus dem sozialen Netz entfernt, dass sie in den bestehenden Einrichtungen nicht mehr sichtbar sind. Eigentlich sind sie nicht mehr existent, denn durch das Nichterscheinen bei vielen Terminen sind sie vollständig aus dem sozialen Netz herausgefallen. Daher gibt es sie praktisch nicht mehr, und man muss dann eben hinschauen.“	207-217
E1	Ethik im Sozialmanagement: Uk 1.2 Verantwortung	„Aber wichtig ist ja erst mal so etwas sichtbar zu machen und dann natürlich auch darum zu kämpfen. Wie kann man das jetzt absichern? Ich habe eine Verantwortung, insbesondere in der Geschäftsführung gegenüber den Mitarbeitenden. Es ist mir wichtig, ihnen nicht nur kurzfristige Beschäftigung zu bieten, sondern eine Perspektive und Würde zu vermitteln, damit die Arbeit nicht nur ein Tagesgeschäft bleibt. Hier spielen ethische Grundsätze im Umgang mit Kolleginnen und Kollegen eine große Rolle. Diese Verantwortung sollte, denke ich, in der Geschäftsführung sowie in der Vereinssatzung und den Zielen verankert sein.“	420-426
E1	Ethik im Sozialmanagement: Uk 1.2 Verantwortung	„Ich glaube, das ist immer wichtig: Die Beteiligten mitzunehmen. Man kann nicht einen ethischen Grundsatz verfolgen, der nur für die Klienten gilt, aber nicht für die Mitarbeiter. Ich denke, ein solcher Grundsatz sollte für alle Menschen gelten, auch für jemanden, der vielleicht nicht besonders sympathisch ist. Jeder Mensch hat seine Würde und ein Recht darauf, dass ich ihn respektvoll behandle. Diese Haltung sollte alle unsere Handlungen durchziehen, unabhängig davon, um welches Problem es geht.“	708-713
E2	Ethik im Sozialmanagement: Uk 1.2 Verantwortung	„Ja, da fallen mir natürlich gleich zwei oder drei Beispiele ein von Mitarbeitenden, die mit persönlichen Krisen zu kämpfen hatten oder gesundheitlich in einer schwierigen Situation waren. Auch gibt es Mitarbeitende, die schon hier waren, als ich angefangen habe, und die so ein Stück weit (...) mitgezogen worden sind, sage ich mal. Das ist natürlich nichts, was man als Leitung allein entscheiden kann, sondern auch eine Teamangelegenheit. Letztendlich muss die Bereitschaft im Team da sein, zu sagen: „Ja, der oder diejenige ist momentan nicht in vollem Umfang leistungsfähig, aber wir tragen das eine Zeit lang mit.“ Das habe ich hier an mehreren Stellen schon erlebt. Ja, das sind so die Beispiele, die mir sofort einfallen.“	73-80

E2	Ethik im Sozialmanagement: Uk 1.2 Verantwortung	„Ja, natürlich. Soziale Arbeit in dem Bereich verändert sich ja auch ständig. Die Anforderungen verändern sich, die Klientel verändert sich, die Rahmenbedingungen verändern sich und man muss auch immer gucken, dass man da entsprechende Antworten entwickelt. Und dafür muss man auch mal neue Sachen ausprobieren und trauen. Ja.“	410-413
E2	Ethik im Sozialmanagement: Verantwortung	„Das wäre fatal. (...) Das wäre ein deutliches Signal. Also, das ist schon ein Bereich, der uns immer wieder Sorgen macht.“	447-448
E3	Ethik im Sozialmanagement: Uk 1.2 Verantwortung	„Ich glaube, dass das oft eine wichtige Rolle spielt. Zum Beispiel kommt ein Mitarbeiter und sagt, er braucht kurzfristig Elternzeit, kann nicht wie geplant zurückkehren oder möchte mit weniger Stunden wieder einsteigen. Da reicht es nicht, einfach zu sagen: „Ja, okay, wir brauchen eigentlich diesen Stundenumfang.“ Stattdessen sollte man auch berücksichtigen, wie es den einzelnen Menschen geht, um ihre Interessen zu wahren und sie motiviert und gesund zu halten. Außerdem schadet es der Organisation langfristig, stur auf Vereinbarungen zu beharren, da die Mitarbeitenden sich dann möglicherweise nach anderen Arbeitsplätzen umsehen, die ihnen besser entgegenkommen.“	56-62
E4	Ethik im Sozialmanagement: Uk 1.2 Verantwortung	„Es geht ja auch darum, dass die Klienten versorgt werden. Was passiert langfristig? Wenn es die Beratungsstelle nicht mehr gibt, was passiert dann mit ihnen? Haben sie dann kein Angebot mehr?“	309-310
E4	Ethik im Sozialmanagement: Uk 1.2 Verantwortung	„Und der eigentliche Auftrag wäre ja auch verfehlt. Warum gibt es euch überhaupt als Organisation? Um Schadensminimierung, Prävention und Unterstützung zu leisten, Menschen in den Arbeitsmarkt oder in Werkstätten zu integrieren oder was auch immer. Da habt ihr ja ganz, ganz viele Aufträge, die ja nicht. Man muss immer beides im Blick haben und abwägen.“	332-336
E1	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.1 Die Rolle der Wirtschaftlichkeit	„Also ich glaube in der Wirklichkeit ist das so, (...) wenn man im Schnitt, sag ich mal, die berühmte Kostendeckung hinkriegt, dann ist das schon gut. Weil selbst wenn irgendwo mal ein positives Ergebnis bleibt, gibt es immer irgendwo das berühmte Loch, wo eben nicht alles kostendeckend ist. Also wir zumindest im Verein sind froh, wenn wir diese schwarze Null hinkriegen und entsprechend für Notlagen gewisse Rücklagen aufgebaut haben.“	267-271
E1	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.1 Die Rolle der Wirtschaftlichkeit	„Also irgendwo sind ja immer neue gesellschaftliche Aufgaben, denen wir uns stellen müssen und denen dann auch ganz besondere ethische Ziele zuzuordnen sind. Am Anfang wie Menschenwürde, Gerechtigkeit und Teilhabe an der Gesellschaft, all solche Sachen, glaube ich. Letztendlich brauche ich dafür sicher auch wieder Geld. Aber wichtig ist ja erst mal so etwas sichtbar zu machen und dann natürlich auch darum zu kämpfen.“	416-421
E1	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.1 Die Rolle der Wirtschaftlichkeit	„Gut, die erste Grundlage ist die reine wirtschaftliche Kontrolle: Erreichen wir eine schwarze Null oder eine rote Null? Das ist ein einfacher Indikator, den man in der Buchführung ablesen kann. Allerdings bedeutet Erfolg für mich in erster Linie Kostendeckung. Aber ein weiterer wichtiger Aspekt von Erfolg ist die Außendarstellung: Wie wird das Haus, sei es eine Wohngemeinschaft in der Gesellschaft wahrgenommen? Das lässt sich oft im informellen Austausch erproben, wenn man zum Beispiel auf einem Schützenfest, bei Geburtstagsfeiern oder anderen Zusammenkünften mit Menschen spricht, die nicht direkt mit der Organisation verbunden sind, also Personen, die vielleicht eine kritische Meinung haben oder etwas vom Hörensagen kennen. Das dient als Kontrolle, wie gut die Einrichtung in die Gesellschaft eingebettet ist. Schließlich haben wir ja auch über den gesellschaftlichen Auftrag gesprochen, den wir als Institution haben, und über die strategische Rolle, die wir dabei einnehmen.“	772-781

E1	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.1 Die Rolle der Wirtschaftlichkeit	„Das alles sind Indikatoren für Effizienz, Wirksamkeit und Engagement. Wenn ich positive Rückmeldungen erhalte, zeigt das, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Wenn aber etwa der Müll seit Wochen im Treppenhaus liegt oder der Bürgersteig vor dem Haus vermüllt ist, frage ich mich, wie das Team das Außenbild der Einrichtung wahrnimmt. Solche Details sind für mich Teil der Ergebniskontrolle, denn sie zeigen, ob die Mitarbeiter ein Verantwortungsbewusstsein für die Einrichtung und die Menschen, die sie betreuen, haben.“	815-821
E2	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.1 Die Rolle der Wirtschaftlichkeit	„Also vorweg: Es ist immer schwer. Auch in meinem Arbeitsalltag ist es oft schwierig, zwischen Management und Sozialer Arbeit zu unterscheiden, weil beides ein Stück weit ineinander übergeht und oft verschwimmt. Ich habe keine volle Stelle im Management, sondern bin auch noch teilweise in der Sozialen Arbeit hier tätig. (...) Insofern geht das immer ineinander über. Mein Büro befindet sich ja quasi Tür an Tür mit den Bewohnern, und wir haben hier viel miteinander zu tun. Dadurch läuft das oft parallel ab. Ich glaube, die Werte und Überzeugungen, die wir in der Sozialen Arbeit mitbringen, wirken auch immer in die Managemententscheidungen hinein. So, jetzt habe ich viel geredet, aber die Frage noch nicht beantwortet.“	45-52
E2	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.1 Die Rolle der Wirtschaftlichkeit	„Wir haben ja mit den stationären Einrichtungen und zum Teil auch mit den Leistungen, die wir im (Einrichtung) anbieten, eben Leistungen, auf die es einen Rechtsanspruch gibt, und mit dem (Kostenträger) schon einen Partner, der da relativ verlässlich ist, wo man auch jetzt nicht unbedingt ein Jahr darauf warten muss, bis der seine Rechnungen bezahlt, beispielsweise, und solche Geschichten, wo man sich über Zwischenfinanzierung und Liquidität noch Gedanken machen müsste. Insofern gibt es da eine Basis, auf der wir relativ stabil auch planen können.“	171-176
E2	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.1 Die Rolle der Wirtschaftlichkeit	„Ja, das ist auch ganz wichtig. Man kann und darf die wirtschaftliche Grundsituation als Leitungskraft natürlich nicht ignorieren, auch wenn sie nicht die einzige Entscheidungsgrundlage ist, ist es trotzdem unheimlich wichtig, diese Zahlen möglichst aktuell und präsent vor Augen zu haben. Es gibt ein paar zentrale Kennzahlen. Im stationären Bereich ist das die Belegung, und im (Einrichtung) sind es die bewilligten Fachleistungsstunden sowie die abrechnungsfähigen Fachleistungsstunden.“	525-529
E3	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.1 Die Rolle der Wirtschaftlichkeit	„Ähm, ja. Tatsächlich ist es so, dass wir uns monatlich anschauen, wie die Belegung und die finanzielle Situation jeder einzelnen Organisationseinheit sind, sodass wir auch aktuell sagen können, wie sich das Jahr entwickelt und ob wir voraussichtlich an bestimmten Stellen defizitär abschließen werden oder nicht. So können wir dort, wo es erforderlich ist, rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergreifen. (...)“	362-366
E4	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.1 Die Rolle der Wirtschaftlichkeit	„Na also. (...) nein, ich versuche immer, Kosten und Nutzen abzuwägen. Immer bei allem. (4) Ja, und auch langfristig zu überlegen. Na ja, was bringt es mir, wenn ich wirtschaftlich gut dastehe, aber alle Mitarbeiter unglücklich sind, die Arbeit nicht mehr machen wollen und mir dann davonlaufen? Was bringt mir das dann? Nichts. Ja, ich glaube, dann habe ich ein noch größeres Problem. Dann muss ich die Stelle nachbesetzen, der oder die Neue muss eingearbeitet werden. Keine Ahnung. Dann weiß ich immer noch nicht, ob dem oder der neuen Mitarbeiter der Job gefällt oder ob es sich rentiert.“	327-332
E4	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.1 Die Rolle der Wirtschaftlichkeit	„Ob wir selbst da schon mal was ausgelöst? Das kann ich dir jetzt gerade nicht sagen, weil dieses Jahr war das definitiv nicht so, da habe ich mir erst mal eher angeguckt okay, wie, wie sind die Auslastung der Kollegen und die Stunden. Und wenn ich dann natürlich sehe, okay, jemand hat eine Stundenanzahl in einem Fachbereich und hat da seit Anfang 2023 keinen Klienten betreut. (..) In dem Fachbereich gerät man natürlich in den Konflikt und sagt, Okay, anscheinend hast du hier nichts zu tun, dann müssen wir deine Stunden kürzen. Das ist auch	407-415

		nicht so schön. Aber das hat ja zwei Seiten. Einerseits dem Auftrag nachzukommen und andererseits den wirtschaftlichen Aspekt. Da muss man auch sagen, dass man sonst einen wirtschaftlichen Verlust macht. Es war mir schon wichtig, das im Blick zu behalten.“	
E4	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.1 Die Rolle der Wirtschaftlichkeit	„Das reicht aus. Aber das ist ja kein wirtschaftlicher Erfolg. Da muss man sich mal die betriebswirtschaftlichen Auswertungen angucken und gucken, wo wir stehen (..) und den Jahresabschluss angucken und sagen, okay, also für mich ist es, (..) also ich sage immer auch ein kleiner Gewinn ist ein Gewinn. Dafür haben wir halt so gearbeitet, dass hier keiner in Burn-out gegangen ist. Dafür haben wir so gearbeitet, dass die Leute hier gerne sind. Dafür hatten wir Krankentage, die ich auch in der Balanced Scorecard und Managementbewertung mir so vorgestellt habe. (..) Und wir haben gute Arbeit gemacht.“	480-486
E4	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.1 Die Rolle der Wirtschaftlichkeit	„Ja, aber ein kleines Plus ist immer gut, um zu sagen, okay, wir können schlechte Zeiten ausgleichen.“	505
E4	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.1 Die Rolle der Wirtschaftlichkeit	„Wie gesagt, für mich ist immer wichtig, dass es sich um Plus-Minus-Null handelt, um das Unternehmen zu erhalten.“	523-524
E4	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.1 Die Rolle der Wirtschaftlichkeit	„Wir haben halt natürlich, jedes Unternehmen hat im besten Fall Rücklagen, und es gibt mal gute Jahre und mal schlechte Jahre. (...) Klar, mein Wunsch ist natürlich schon, jetzt irgendwie bei Plus-Minus-Null rauszukommen.“	524-526
E4	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.1 Die Rolle der Wirtschaftlichkeit	„Ja, die Qualität aufrechtzuerhalten ist wichtig, denn sonst. (..) Ich bin da etwas kritisch. Ich finde, es ist wichtig, dass eine gute Qualität vorhanden ist. Anderen ist das möglicherweise nicht so wichtig, das weiß ich auch. Aber ich finde, das zeichnet uns als Organisation aus. Wenn ich die Qualität aufrechterhalten möchte, muss ich auch investieren. Ich muss in die Mitarbeitenden investieren und dafür sorgen, dass alle glücklich sind, wenn sie bei uns im Büro sind. Ich muss sicherstellen, dass die Rahmenbedingungen für gute Qualität geschaffen werden, und das halte ich für ganz entscheidend.“	591-596
E1	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.2 Herausforderungen	„Wenn man jetzt den Hintergrund vom (Träger) sieht, dann hat alles anfänglich als ein (..) Einmannbetrieb angefangen, sozusagen. Und hat heute eine Betriebsgröße von 100 Mitarbeitern. Und wir haben nicht nur ein Projekt, sondern um die zehn, zwölf verschiedene, grundverschiedene, Projekte, die sich verstärkt auf Menschen am Rande der Gesellschaft konzentrieren. Und insofern kann man sagen, dass es nie gleichmäßig in Sozialen Organisationen läuft. Es gibt immer ein Auf und Ab. Und hier kommt natürlich auch das Sozialmanagement schon so ein bisschen in den Vordergrund. Wie bekomme ich also ökonomische Herausforderungen in einer größeren Einrichtung hin?“	82-88
E1	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.2 Herausforderungen	„Ich weiß tatsächlich gar nicht, ob die Haushaltskassen immer leerer werden. Also in meiner Geschichte habe ich nie, wenn ich Anträge an den Kommunen oder zum Land gestellt habe, gehört: „Wir haben genug Geld.“. Eigentlich ist es so: Wir haben kaum Geld und wissen oft nicht, wo wir es hernehmen sollen. Es war immer eine Frage der Prioritäten, dies oder jenes. Deshalb gibt es diesen ständigen Kampf ums Geld. Ich denke, dieser wird noch lange andauern. Man sieht das auch im Alltag, wenn die verschiedenen Ministerien, sei es Umwelt, Verteidigung oder andere, ich habe den Namen vergessen, miteinander um Mittel ringen. Es gibt nie genug Geld, und deshalb wird das wohl immer so bleiben. Es gibt gewisse Gießkannenprinzipien, und es wird auch immer Projekte geben, die auf freiwillige Leistungen angewiesen sind oder bei denen Kommunen und Länder außerhalb des offiziellen Fahrplans Fördermittel bereitstellen.“	946-955

E2	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.2 Herausforderungen	„Also, das Thema Kürzungen, ich weiß nicht. (...) Das ist natürlich auch eigentlich ein Dauerthema in der Sozialen Arbeit. Wir sind immer abhängig von öffentlichen Mitteln, und öffentliche Mittel sind per se irgendwie immer knapp. (...) Ich weiß es nicht genau, aber jedenfalls wird das immer so gesagt. Und deswegen stehen solche Angebote natürlich auch immer mit einem Bein auf der Streichliste. Auch wenn die Politik, also in (Stadt) habe ich das hier erlebt, schon gesagt hat: „Nein, wir wollen gezielt nicht im sozialen Bereich streichen.“ Aber wenn man jetzt sieht, was die Landesregierung da gerade für ein Paket veröffentlicht hat, dann wird einem schon anders zumute. Und? (...) Ich meine, ich habe jetzt nicht so einen großen Bereich, aber auch hier haben wir es mit unterschiedlichen Finanzierungsarten zu tun. Wir haben im stationären Bereich einen Tagessatz. Wir haben im (Einrichtung) eine Fachleistungsstunden-Finanzierung. Bei (Projekt) handelt es sich um eine Projektfinanzierung, bei der man Eigenmittel aufbringen muss. Und so weiter und so fort. Also unterschiedliche Finanzierungsarten, die natürlich auch unterschiedlich sicher und, sage ich mal, unterschiedlich verlässlich sind. Was wir natürlich auch merken, ist, dass die Kosten unheimlich gestiegen sind: Personalkosten, Sachkosten, Handwerkerkosten, Materialkosten, all das. (...) Energie natürlich auch. Das ist unheimlich gestiegen. Das heißt, die Spielräume innerhalb der Organisation werden enger. Wir müssen ja mit dem Budget, das uns zur Verfügung steht, zurechtkommen. (...) Das ist das Zweite. Und. (...) Jetzt hatte ich gerade noch den Gedanken, (...) ach so, was für mich immer mit dem Thema Wirtschaftlichkeit verbunden ist, ist das Thema Bürokratisierung, also der enorme Verwaltungsaufwand, der inzwischen mit allem, egal wie die Leistung finanziert ist, für alle Beteiligten zunimmt. Und zwar sowohl auf Kostenträgerseite, so habe ich den Eindruck, als auch auf der Anbieterseite. Und das macht mich zunehmend unzufrieden und an der einen oder anderen Stelle auch wütend, muss ich ehrlich sagen, weil es zum Teil unnötig ist und Dinge verkompliziert, die man viel einfacher lösen könnte, und einfach nur Geld verschlingt, das man sinnvoll einsetzen könnte. Und natürlich bindet es auch viel Personal.“	142-164
E2	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.2 Herausforderungen	„Darüber hinaus, immer dann, wenn wir zusätzliche Angebote ins Leben rufen oder auch weiterführen wollen, müssen wir uns natürlich immer wieder die Frage stellen: Können wir uns das noch leisten? Wollen wir uns das leisten? Und bis jetzt war es zum Glück so, dass wir sagen konnten: Ja, auch wenn wir da vielleicht an der einen oder anderen Stelle oder mit Eigenmitteln etwas dazu schießen müssen, finden wir das Angebot aber wichtig, auch für die weitere Entwicklung der Hilfe, und machen das. Es gibt aber sicherlich auch Dinge, wo ich sage: Nein, das würden wir nicht oder würde ich hier nicht machen wollen, weil es mir einfach zu viel Risiko ist. (...)“	176-183
E2	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.2 Herausforderungen	„Ja, das ist natürlich noch einmal eine andere Situation. Das habe ich jetzt nicht so oft, aber klar, besonders wenn es um kommunale Gelder geht und man jedes Jahr einen neuen Antrag stellen und bängen muss, ob er genehmigt wird oder nicht, besonders bei freiwilligen Leistungen. (5) Und auch hier gibt es Bereiche, die einfach total unterfinanziert sind, wie beispielsweise [Frauenhausarbeit?]. Die sind einfach fatal unterfinanziert. Also Frauenhausarbeit zum Beispiel ist so ein Thema. Das ist ja, (...) das ist eine Katastrophe. Das macht mich jedes Mal fassungslos. Ja. (...)“	544-549
E3	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.2 Herausforderungen	„Ja, überall sind die Kassen leer. Also sowohl Stadt als auch Kreis als auch Land sparen gerade Gelder ein und wir müssen gucken, wie wir trotzdem finanziell zurecht werden. Ich habe jetzt von den ersten Forderungen für die Tarifverhandlungen im nächsten Jahr gehört: acht Prozent mehr Gehalt und zusätzlich drei freie Tage. Da habe ich mich gefragt, wie wir das als Organisation überhaupt stemmen sollen. Das sind hohe Erwartungshaltungen, und bereits in den vergangenen zwei Jahren sind die Gehälter im sozialen Bereich deutlich gestiegen. Trotzdem müssen wir weiterhin darauf achten, dass die einzelnen Arbeitsbereiche sich wirtschaftlich tragen. Ein Ende dieser Entwicklung sehe ich aktuell nicht. Ich glaube, der Spardruck wird weiterhin bestehen und das wird	91-99

		in den nächsten Jahren eine der größten Herausforderungen sein, weniger Geld, höhere Anforderungen. (...) Und das alles gleichzeitig.“	
E3	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.2 Herausforderungen	„Ja, ich befürchte, und das haben wir ja auch schon am Anfang besprochen, dass es in den nächsten Jahren wirklich knappe Kassen für die Finanzierung geben wird.“	400-401
E4	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.2 Herausforderungen	„Ich sehe vor allem das Problem und die Gefahr darin, dass es immer mehr Bildungsträger auf dem Markt gibt. (...) Diese nehmen uns quasi in Anführungszeichen unsere Angebote weg. Wenn wir uns auf Ausschreibungen bewerben, was ja früher auch eine unserer Hauptaufgaben war, können wir oft nicht mithalten, einfach weil die Konkurrenz so groß ist. Unsere Gehaltsstruktur und ähnliches erlauben es uns nicht, in allen Preiskategorien mitzuhalten. (...) Wenn die Entscheidung für die Vergabe der Maßnahmen dann nicht über die Qualität läuft, sondern rein über den Preis, wird es schwierig für uns, an solchen Maßnahmen teilzunehmen. Das sehe ich aktuell als unser größtes Problem, gerade weil neue Ausschreibungen anstehen, von denen ich gehört habe. Natürlich würden wir das gerne machen, aber wir können uns gegen die günstigeren Bildungsträger oft einfach nicht durchsetzen.“	167-175
E4	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.2 Herausforderungen	„Ja, auf jeden Fall hat das Auswirkungen. Man muss ja immer überlegen. Okay. Lohnt sich der Aufwand, sich an der Ausschreibung zu beteiligen? Mit einem Konzept? Mit einer Kostenkalkulation? Wenn wir eigentlich wissen, dass wir das für den Preis nicht bekommen können. Dadurch wird es natürlich auch schwierig, neue Dinge bei uns zu etablieren. Ja, und es ist schon irgendwie blöd, in Anführungszeichen.“	202-206
E4	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.2 Herausforderungen	„Ja, genau, das Problem liegt auch darin, dass wir hochqualifizierte Leute haben, die wir nicht für einen Mindestlohn beschäftigen können, das ist selbstverständlich. Ich sehe das aktuell als ein großes Problem. Da kommt eine Ausschreibung, die eigentlich perfekt für uns wäre, und dann stellt sich die Frage, ob wir uns überhaupt bewerben sollen. Da setze ich teilweise auch auf Gespräche, wie zum Beispiel mit der (Träger), um herauszufinden, ob sie daran Interesse hätten. Man hört ja manchmal über den Buschfunk, dass sie das wollen, und in solchen Fällen könnte man sich möglicherweise einigen. Doch wenn externe Anbieter ins Spiel kommen, die außerhalb unseres Netzwerks agieren, wird es schwer abzuschätzen, ob sie wirklich ihr Wort halten. Es ist leider mittlerweile so, dass der niedrigste Preis den Zuschlag bekommt. Das steht schon oft direkt in den Ausschreibungen: Das günstigste Modell gewinnt. Aus der Perspektive der (Kostenträger), die die Ausschreibung stellt, kann ich es nachvollziehen, sie möchten möglichst wenig Geld ausgeben und die Leute aus der Statistik haben. Das verstehe ich durchaus, aber es macht die Situation für uns deutlich schwieriger. Aber ja.“	237-248
E4	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.2 Herausforderungen	„Ich bin ja immer ein Fan von hoher Qualität. Das ist halt das Problem. (...) Eigentlich kann ich bei der Qualität keine Abstriche machen, weil das das ist, was uns ausmacht.“	541-542
E4	Wirtschaftlichkeit: Uk 2.2 Herausforderungen	„Also vom (Kostenträger) bekommen wir natürlich auch Druck. Gerade da haben wir halt Druck. Aber das hat eher nichts mit Wirtschaftlichkeit oder so zu tun. Vielleicht bedingt schon, aber ich habe das Gefühl, die sind voll im Kontrollwahn. Und ja, sie versuchen auch irgendwie, alle Gesetze zu befolgen. Dann lesen sie irgendetwas nicht richtig, schicken eine E-Mail, und dann sage ich: „Hallo, Sie haben gerade ein Gesetz ausgehebelt.“	573-578
E2	Spannungsfelder: Uk 3.1 Wirtschaftliche Zwänge versus ethische Verpflichtungen	„Wir hatten tatsächlich in der stationären Einrichtung immer mal wieder die Situation, dass wir Plätze frei haben oder nicht belegen konnten und an einer anderen Stelle aber Klienten hatten, bei denen wir gesagt haben, eigentlich müssten wir uns jetzt von denen trennen. Es wäre nach pädagogischen, fachlichen Maßstäben geboten,	213-218

		die Hilfe da zu beenden, und wir dann immer wieder mit uns gerungen haben und überlegt haben: Na ja, vielleicht können wir es ja doch noch mal versuchen, weil die Belegungssituation eben so schwierig war. Das wäre so ein Spannungsfeld. (10) Also das wäre so eins.“	
E2	Spannungsfelder: Uk 3.1 Wirtschaftliche Zwänge versus ethische Verpflichtungen	„Im (Einrichtung) haben wir ja eine etwas andere Situation, aber da ist es nicht weniger schwierig, sage ich mal, weil sehr viel von diesem wirtschaftlichen Druck auf den Mitarbeiterinnen selbst lastet. Sie wissen ganz genau: Ich muss mit meiner Arbeit meine Stelle refinanzieren. Und wenn das an der einen oder anderen Stelle aus irgendwelchen Gründen nicht so gut funktioniert, sei es, weil die Klienten nicht mitspielen, weil man selbst aus irgendwelchen Gründen gerade nicht zu 100 % leistungsfähig ist oder weil die Nachfrage einbricht.“	224-229
E2	Spannungsfelder: Uk 3.1 Wirtschaftliche Zwänge versus ethische Verpflichtungen	„Ja, ich hatte ja anfangs mal gesagt, dass es diese zunehmende Verwaltungsbürokratisierung gibt, und ich glaube, dass diese Tendenz noch zunehmen wird. Das befürchte ich einfach. Und ich glaube, die Spielräume für die Soziale Arbeit werden an der einen oder anderen Stelle enger. (...) Das sehe ich sehr kritisch. Aber man muss auch da einen Weg finden, damit umzugehen.“	587-590
E3	Spannungsfelder: Uk 3.1 Wirtschaftliche Zwänge versus ethische Verpflichtungen	„Ich kann nur sagen, es ist ein wichtiges Thema und, wie gesagt, ein echter Drahtseilakt. Im Grunde ist es das, was uns in der Sozialen Arbeit jeden Tag extrem beschäftigt, obwohl wir uns oft lieber mit inhaltlichen Themen auseinandersetzen würden. Eigentlich wäre es schön, wenn dieses Thema nicht so eine große Rolle spielen müsste.“	424-427
E4	Spannungsfelder: Uk 3.1 Wirtschaftliche Zwänge versus ethische Verpflichtungen	„Ja, absolut. Es tauchen ständig neue Anbieter auf, die plötzlich bei allem mitbieten, auch in Bereichen, die gar nicht ihr eigentliches Spezialgebiet sind. Nur gewinnen sie diese Aufträge dann eben über den Preis. Das macht es für uns noch schwieriger, weil wir versuchen, Qualität zu bieten, aber wenn der Preis das ausschlaggebende Kriterium ist, geraten wir ins Hintertreffen.“	179-182
E4	Spannungsfelder: Uk 3.1 Wirtschaftliche Zwänge versus ethische Verpflichtungen	„Doch. Das gab es mal. (...) Mal! Das gab es mal und wir sind da halt auch wirklich gut vernetzt mit den anderen Anbietern, die schon viele Jahre, (...) (Handy klingelt) (...) Entschuldigung, mein Handy geht gerade, aber da rufe ich gleich zurück. (...) Die neuen Anbieter, auch wenn sie schon lange am Markt sind, haben oft kein Interesse an dem Netzwerk, das wir über die Jahre aufgebaut und gepflegt haben. Auch an den Arbeitskreisen, in denen man sich gegenseitig kennenlernt und Erfahrungen austauscht, wo es heißt, „Hey, machst du das? Dann übernehmen wir mal jenes“, scheinen sie weniger interessiert zu sein. Da hat sich schon einiges verändert, und der Konkurrenzgedanke wächst definitiv, was die Zusammenarbeit schwieriger macht.“	190-197
E4	Spannungsfelder: Uk 3.1 Wirtschaftliche Zwänge versus ethische Verpflichtungen	„Beides. (...) Also, ich glaube, die Mitarbeitenden erleben dieses Spannungsfeld täglich. Ich fordere immer, dass sie die Klienten gut betreuen, sich Zeit nehmen und die Menschen wirklich mitnehmen. Gleichzeitig ist der Druck hoch, sei es vom Kostenträger, der sagt: „Hallo, die Leute müssen abgemeldet werden, da passiert nichts.“ Ich betone immer, dass wir ein niederschwelliges Angebot machen und immer für die Klienten da sein müssen. Das steht natürlich im Widerspruch zu den Anforderungen, und genau darin liegt ein großes Spannungsfeld. Hinzu kommt, dass ich möchte, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeit in hoher Qualität machen, aber in manchen Fachbereichen haben wir so viele Klienten, dass es schwierig ist, die Qualität auf demselben Niveau zu halten wie bei einer kleineren Klientenzahl. Das macht es wirklich schwierig. Andererseits ergibt sich daraus das Spannungsfeld, ob wir zusätzliche Mitarbeitende einstellen – was finanziell oft nicht machbar ist. So handelt man sich irgendwie durch.“	218-227
E4	Spannungsfelder:	„Klar. Klar gab es das aber halt eher, weil wir die Ausschreibung nicht gewonnen haben.“	402

	Uk 3.1 Wirtschaftliche Zwänge versus ethische Verpflichtungen		
E4	Spannungsfelder: Uk 3.1 Wirtschaftliche Zwänge versus ethische Verpflichtungen	„Na ja, die hat jemand anders bekommen. Die (Träger) hat die gekriegt. Und? Na klar, da mussten wir das auflösen. Sehr schade. Passte ja genau in unser Portfolio Voll. Ja, das ist wirklich schade. (..) Zum günstigeren Preis wurde dann der Zuschlag vergeben. Wir waren einfach 500 € zu teuer.“	426-428
E4	Spannungsfelder: Uk 3.1 Wirtschaftliche Zwänge versus ethische Verpflichtungen	„Also, wir können nicht weiter runtergehen. Plus minus null rauszukommen, ist ja schon irgendwie wichtig. Aber ja, genau das ist wieder so eine Sache. Okay, haben wir über den Preis verloren. Wir haben es jahrelang gemacht. Alles gut, toll, zufrieden. Tolle Kriterien. Klienten glücklich, (Kostenträger) glücklich. Aber es war nicht zu ändern. Auch sehr schade für die Kollegen, die dort gearbeitet haben.“	434-437
E4	Spannungsfelder: Uk 3.1 Wirtschaftliche Zwänge versus ethische Verpflichtungen	„Die Gefahr, dass das noch extremer wird? Auf jeden Fall. Ich finde, es ist schon extrem, aber ich glaube auch, dass dieses Spannungsfeld zwischen Qualität und Preis (...) noch extremer wird. (...) Das Problem ist, wenn die Auftraggeber mitbekommen, dass es auch mit schlechterer Qualität in Anführungszeichen funktioniert, dann nehmen sie halt die schlechtere Qualität.“	557-560
E4	Spannungsfelder: Uk 3.1 Wirtschaftliche Zwänge versus ethische Verpflichtungen	„Ja. Das ist schade, weil dadurch gute Arbeit halt nicht gewürdigt wird. Ja, und die Frage ist, was nach dem Ergebnis herauskommt. Landen die Menschen dann wieder in irgendwelchen Maßnahmen, oder schaffen sie wirklich die Integration in den Arbeitsmarkt? Oder was auch immer die Maßnahme bezweckt? Machen sie eine Ausbildung? Das ist ja die Frage, ob der Sinn dann eigentlich noch erfüllt werden kann, wenn man den Preis senkt. Genau, und da wird sicherlich zukünftig auch die Qualität der Maßnahmen darunter leiden, und die Klientenversorgung wird ebenfalls darunter leiden. Sie wissen zwar noch nicht, dass sie etwas Besseres haben könnten, aber. (...)“	564-570
E4	Spannungsfelder: Uk 3.1 Wirtschaftliche Zwänge versus ethische Verpflichtungen	„Wir haben da schon irgendwie Druck, aber ich glaube, es hält sich gerade noch in Grenzen. Ich habe ja jetzt keine Vergleichsmöglichkeit, daher ist es schwierig zu beantworten, weil ich nur das kenne, was ich jetzt gerade erlebe. Dadurch, dass es gerade ganz gut läuft, denke ich, mit den Zuweisungen und so weiter ist der Druck natürlich auch nicht so hoch, wie wenn eine Einheit gar nicht läuft. Dann hat man natürlich schon Druck und muss sich überlegen, woran es liegt. Ja.“	582-586
E1	Spannungsfelder: Uk 3.2 Gesellschaftliche und politische Einflüsse	„Da gibt es, glaube ich, ein Spannungsfeld zwischen den ethischen Grundsätzen, Menschen zu helfen, und den gesellschaftlichen sowie politischen Entwicklungen. Ich möchte das an einem Beispiel, wie der (Organisationseinheit), verdeutlichen. Als wir vor zehn oder 15 Jahren damit begonnen haben, einen oder zwei Mitarbeiter sowie Auszubildende entsprechend fortzubilden, war es ein sehr mühsamer Prozess, überhaupt Geld dafür zu bekommen. Es gab ein paar begrenzte Sonderprogramme, bei denen die Bundesregierung einige Tausend Euro zur Verfügung stellte, um solche Projekte überhaupt auf einem Minimalstandard zu beginnen. Die ethischen Grundsätze waren ganz klar: Frauenhäuser sind wichtig. Die Frau, die unter häuslicher Gewalt leidet, wurde gesellschaftlich als hilfsbedürftig anerkannt. Das ist nicht zu verwerfen. Aber es kam nie richtig in der Gesellschaft an, dass ein Hilfeansatz nicht nur Frauenhäuser umfasst, sondern auch darin besteht, mit den Männern zu arbeiten. Dies ist jedoch gesellschaftspolitisch viel schwieriger zu vermitteln, insbesondere wenn es darum geht, Männern, die häusliche Gewalt ausgeübt haben, Fördergelder zu beanspruchen, um diesen bösen Menschen in Anführungszeichen durch Beratung zu helfen.“	134-147

E1	Spannungsfelder: Uk 3.2 Gesellschaftliche und politische Einflüsse	„Es dauerte weit über zehn Jahre, bis also die Gesellschaft sich weiterentwickelte, diesem Hilfeansatz positiv gegenüberzustehen und auch mehr Mittel dafür freizugeben; das waren ganz unterschiedliche Mittel. Also wir haben bestimmt in diesen zehn, 15 Jahren, es mittlerweile besteht, also die (Organisationseinheit), (..) ich glaube sechs oder acht verschiedene Finanzierungskonzepte gehabt. Das ist, so glaube ich, ein gutes Beispiel für den ethischen Grundsatz. Ich muss dieser Personengruppe helfen, um mein Ziel zu erreichen. Auf der anderen Seite steht jedoch die Frage der ökonomischen Sicherung. Es ist schwierig, Mitarbeiter einzustellen, die nicht wissen, ob sie in den kommenden drei Monaten oder im nächsten halben Jahr noch beschäftigt sind, weil die Finanzierung schwierig ist.“	152-160
E2	Spannungsfelder: Uk 3.2 Gesellschaftliche und politische Einflüsse	„(...) Ja, ich bin kein Schwarzmalen. Ich bin kein Mensch, der sagt, es wird alles immer schlimmer und schlechter. Natürlich bekommt man an der einen oder anderen Stelle einen Schrecken, wenn man sich bestimmte Wahlergebnisse anschaut und sich überlegt, was passieren kann, wenn (...) rechte oder autoritäre Kräfte an die Schaltebel und an die Geldtöpfe kommen. Aber grundsätzlich halte ich daran fest, dass das (...) sehr schwierig zu formulieren ist. (4) Ich wollte eigentlich etwas Positives sagen. (...)“	590-595
E3	Spannungsfelder: Uk 3.2 Gesellschaftliche und politische Einflüsse	„Ich möchte gar nicht daran denken, dass es vielleicht noch einmal ganz andere politische Entwicklungen geben könnte, die zu extremen Kürzungen der finanziellen Mittel im sozialen Bereich führen. Ich glaube, das wird eine der großen Herausforderungen sein, immer wieder darauf hinzuweisen, wie wichtig unsere Arbeit im sozialen Bereich für das gute Funktionieren der Gesellschaft ist, und dass das nur möglich ist, wenn wir auch vernünftig finanziert werden. Ich beobachte manchmal Tendenzen, die darauf hindeuten, dass nicht alles im sozialen Bereich von ehrenamtlichen Menschen übernommen werden kann, zumindest nicht vollständig. Ehrenamtliche leisten eine wichtige Ergänzung zur fachlich-professionellen Arbeit, aber alleine werden sie die Herausforderungen im sozialen Bereich nicht bewältigen können.“	401-409
E4	Spannungsfelder: Uk 3.2 Gesellschaftliche und politische Einflüsse	„Klar, die Entscheidungsträger sollten da einfach auch andere Kriterien genauer im Blick haben und langfristig überlegen. Wenn man langfristig schaut, stellt sich die Frage, Tauchen die Leute irgendwann hier noch einmal auf? Und wenn ja, warum? Warum tun das vielleicht die Leute nicht, die qualitativ besser angebunden waren? Das müssen sie im Blick behalten, ein langfristiges Verständnis entwickeln und nicht immer nur darauf achten, dass die Statistiken erfüllt werden. Raus aus der Statistik, raus, raus, raus. So ist es ja.“	609-614
E1	Erhaltung und Auflösung von Organisationsein- heiten: Uk 4.1 Kriterien für die Entscheidungsfindung	„Also (..) grundsätzlich hat ja fast jeder Träger mit bestimmten Haushaltsmitteln zu kämpfen, die natürlich in jedem Jahr, je nach Lage, mal nach oben oder nach unten gehen. Aber im Grundsatz gibt es eigentlich immer zu wenig Geld in der Sozialen Arbeit. Also ich würde hier in dieser ganz konkreten Vorstellung, noch mal, doch auch sagen, dass die Grundsätze und die Ausrichtung des Trägers wichtig sind und nicht begrenzt werden dürfen in seiner Gesamtheit. Also auch gerade die Träger, die im Ort mit anderen Einrichtungen arbeiten und eben auch Menschen beschäftigen, sollten zueinander erst mal ein akzeptables Verhältnis haben, das gilt auch für die Finanzierung. Insofern, dass keiner dem anderen seine Grundsätze oder seine Ansprüche abspricht. Und in diesem Fall gibt es in einem entscheidenden Punkt einen Unterschied in wichtigenhaltungsfragen. Ich denke, hier müsste man klar sagen, dass man seinen Grundsätzen treu bleiben sollte.“	331-340
E1	Erhaltung und Auflösung von Organisationsein- heiten: Uk 4.1 Kriterien für die Entscheidungsfindung	„Zunächst ist es wichtig, ein allgemeines Bewusstsein und Gefühl dafür zu haben, dass ein solches Aufgabenfeld überhaupt noch notwendig ist. Wir hatten ja schon über gesellschaftliche Entwicklungen gesprochen. Wenn eine gesellschaftliche Entwicklung, sage ich mal, so ein Thema wie Jugendarbeitslosigkeit heute keine Rolle spielt, dann brauche ich da auch keine Sozialarbeiter drin künstlich zu beschäftigen, die sich eventuell mit irgendeiner Jugendarbeitslosigkeit, die vielleicht mal irgendwann wieder eintreten könnte, beschäftigen. Diese	478-486

		müssen dann ihre Ziele und Aufgaben entsprechend neuen Herausforderungen anpassen. Also das ist erstmal wichtig, um nicht ins Leere zu laufen, wenn es keinen Bedarf mehr gibt. Also das eine mit dem anderen zusammen. Ich muss wissen, wo es in der Perspektive hingeht.“	
E1	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.1 Kriterien für die Entscheidungsfindung	„Um eine langfristige Perspektive bei Veränderungen zu entwickeln, ist es wichtig, neue Aufgaben frühzeitig zu erkennen. (...) Da glaube ich, muss man dann wirklich abschätzen, was kann ich mir zumuten ökonomisch? Was kann ich Mitarbeitern, wenn es um befristete Arbeitsverträge geht, zumuten? Also das sind, denke ich, dann einfach wieder Aufgaben der Geschäftsführung. Zu sagen okay, das können wir uns als Verein oder der Finanzmensch im Verein sagt, das können wir bestenfalls aushalten.“	486-491
E1	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.1 Kriterien für die Entscheidungsfindung	„Ich würde sagen, letzten Endes ist es auch da wieder die Perspektive, die man einnimmt. Ich würde sagen, ich kenne in meinem Leben wenig Projekte, die gut bezahlt sind, deren Sinnhaftigkeit eigentlich nicht gegeben ist. Es kann durchaus vorkommen, dass Projekte für zwei oder fünf Jahre durch bestimmte Modellförderungen unterstützt werden und dass sich die Rahmenbedingungen so schnell ändern, dass der ursprüngliche Grund für das Modellprojekt gar nicht mehr gegeben ist. In so einem Fall würde ich sagen: Ja, okay, dann lasst uns an diesem Punkt ehrlich sein und festlegen, dass die Förderung möglicherweise irgendwann endet. Selbst wenn der genaue Zeitpunkt nicht bekannt ist, ist klar, dass irgendwann der Punkt erreicht sein wird, an dem 125 Sozialarbeiter beschäftigt sind, deren Tätigkeit möglicherweise keinen klaren Sinn mehr erfüllt. Ich denke nicht, dass diese Stellen dann bis zur Rente finanziert werden. Also, ich würde immer darauf achten, und das ist auch das, was ich vorhin meinte: Man muss aufmerksam sein, die Augen und Ohren offen halten und Transparenz zeigen. Ich würde dann den verbleibenden Zeitraum wirklich dafür nutzen, zu überlegen, wie geht es denn danach weiter? Wenn dieser Sinn auch ökonomisch dann wegfällt. Also die Arbeit überflüssig ist und damit dann sozusagen auch das Geld wegfällt. Was mache ich denn dann? Das heißt, ich würde die möglicherweise noch vorhandene Weiterfinanzierung dafür nutzen, zu sagen: Komm, wir müssen uns spätestens in ein oder zwei Jahren umorientieren oder damit rechnen, dass das Projekt dann keinen Sinn mehr macht. Und dann müsst ihr euch entweder neue Stellen suchen oder im Verein muss man eine Verwendung finden. Auch hier ist vorausschauendes Denken gefragt, also die Perspektive, in der Zukunft etwas zu finden, an dem ich eine Neuausrichtung festmachen kann.“	516-534
E1	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.1 Kriterien für die Entscheidungsfindung	„Gut, auf der einen Seite, wenn der Bedarf für eine Einrichtung nicht mehr vorhanden ist oder sich die ökonomische Situation ins Absurde entwickelt hat, dann, denke ich, muss man rechtzeitig Konsequenzen ziehen. Letztlich ist man als Geschäftsführer dafür auch verantwortlich. Man muss da seine Führungsaufgabe wahrnehmen.“	548-551
E2	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.1 Kriterien für die Entscheidungsfindung	„Also wenn (...) Tja (...) Das ist natürlich schwer pauschal zu beantworten, aber ich glaube, ein wesentliches Kriterium ist, dass ich oder wir als Team überzeugt davon sind, dass das Angebot richtig, wichtig und zielführend ist und für die Klienten einen klaren Nutzen hat, auch mit Blick auf die Zukunft. Dass es sich um ein zukunftsfähiges Modell handelt und nichts, was künstlich am Leben erhalten wird, obwohl es eigentlich nicht mehr zeitgemäß ist. Das wäre der eine Punkt. Auf der anderen Seite ist es wichtig, die Erwartung und die berechtigte Hoffnung zu haben, dass sich das Angebot langfristig auch finanziell trägt.“	420-426
E2	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten:	„Na ja, das wäre sozusagen die umgekehrte Version. (...) Also, ich denke, wenn eine Stelle oder ein Projekt, das zum überwiegenden Teil fremdfinanziert ist, mit 70, 80 oder sogar 90 %, und diese Förderung wegfällt, dann müsste dieses Projekt eingestellt werden. Das wäre dann tatsächlich unabhängig davon, ob wir es für sinnvoll	459-464

	Uk 4.1 Kriterien für die Entscheidungsfindung	erachten oder nicht. (...) Bei einer zu 100 % fremdfinanzierten Sozialarbeiterstelle stellt sich die Frage, wo soll das Geld herkommen? Das funktioniert einfach nicht. Ja.“	
E3	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.1 Kriterien für die Entscheidungsfindung	„Ja, ich erinnere mich an eine Situation, in der wir einen Arbeitsbereich einstellen mussten, obwohl es inhaltlich sehr sinnvoll gewesen wäre, ihn weiterzuführen. Es handelte sich um eine spezielle Beratungstätigkeit, die wir gerne fortgesetzt hätten, da wir sie für dringend notwendig hielten, und der Bedarf wurde sogar immer größer. Doch es war abzusehen, dass wir, trotz aller Bemühungen, keine Finanzierung dafür erhalten würden. Deshalb mussten wir schweren Herzens entscheiden, diesen Bereich einzustellen. Das war bitter, aber aus meiner Sicht leider unvermeidlich.“	123-128
E3	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.1 Kriterien für die Entscheidungsfindung	„Ja, also natürlich braucht die erstmal auch qualitativ geeignete Mitarbeitende und dann eine finanzielle Perspektive, die zumindest so aussieht, dass mittel bis langfristig eine schwarze Null geschrieben wird. Also das muss (..) zumindest möglich sein, weil sie eben sonst, wie vorhin schon mal gesagt, die ganze Organisation in Gefahr bringen kann.“	244-247
E3	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.1 Kriterien für die Entscheidungsfindung	„natürlich gibt es auch schwierige Zeiten, und wir haben Häuser, die zeitweise nicht gut belegt waren und diese Phasen durchhalten mussten. Dennoch würde ich, wie bereits erwähnt, von einer zu schnellen Schließung abraten.“	266-269
E3	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.1 Kriterien für die Entscheidungsfindung	„Na ja, wie gesagt, wenn die finanzielle Lage einer Einheit die gesamte Organisation gefährdet, dann ist das auf Dauer nicht tragbar und auch nicht machbar. In so einem Fall muss man letztlich eine bestimmte Arbeit beenden, (...) und das dann, wenn wirklich alle anderen Möglichkeiten ausgeschöpft wurden. Man hat ja vorher schon andere Maßnahmen versucht, über die wir gesprochen haben. Wenn das alles nicht funktioniert hat, dann ist es aus meiner Sicht an der Zeit, zu sagen: Diese Arbeit können wir leider nicht weiterführen. Manchmal bedeutet das auch, öffentlich und mit großem Nachdruck, etwa gegenüber Politik und Öffentlichkeit, darauf aufmerksam zu machen, dass diese Arbeit sehr wichtig ist, aber durch den finanziellen Druck einfach nicht mehr machbar ist.“	287-294
E4	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.1 Kriterien für die Entscheidungsfindung	„Also, wenn ich jemanden finde, der die Beratungsstelle retten kann, dann mache ich das erstmal. (..) Das war mein erster Gedanke. Klar ist klar, auch wenn die Stiftung gegensätzliche Ideen hat, (..) eigentlich darf ich das jetzt nicht sagen, aber es bleibt dann ja immer die Frage, inwieweit sie das später noch kontrollieren oder was sie überhaupt für Forderungen stellen. Also welche? (...) Dann ist ja die Frage, welche Schlupflöcher es gibt oder wie man Begriffe auch für sie passend formulieren kann.“	277-281
E4	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.1 Kriterien für die Entscheidungsfindung	„Ich sehe das auch als Drahtseilakt. (...) Erstmal muss man das Überleben sichern und dann weitersehen. (..) Glaube ich. Würde ich für mich jetzt so machen.“	292-293
E4	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten:	„Ein Wir-Gefühl. Auch ein kleines Team muss sich als Team verstehen, finde ich. (5) Ja, auch die üblichen Sachen. Transparenz untereinander. (4) Um bestehen zu können (..) und sicherlich halt auch eine ausgewogene Auslastung, die halt dem entspricht. (..) Also, wenn ich 40 Stunden habe und nur Arbeit für 20 Stunden, dann gehört es im Sinne von Teamfähigkeit auch dazu, zu sagen: „Hey, ich habe zu wenig zu tun. Soll ich dir etwas	357-364

	Uk 4.1 Kriterien für die Entscheidungsfindung	abnehmen?“ Wenn das nicht gegeben ist, dann gerät die Teamsituation, finde ich, ganz schön ins Schwanken. Vor allem, wenn da gemauschelt wird oder wenn es damit anfängt, dass an verbindlichen Sitzungen nicht teilgenommen wird oder wenn sich jemand komplett zurückzieht.“	
E4	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.1 Kriterien für die Entscheidungsfindung	„Also ne, klar, das muss sich finanziell tragen, das muss in Ordnung sein. Von der Auslastung her, von den Geldern, die halt auch reinkommen. Wir haben natürlich jetzt bei uns den Vorteil, dass wir halt einen Großteil der Stellen refinanziert haben durch den (Kostenträgers). Da haben wir natürlich nicht, dass die da genau gucken, okay, wie viele Klienten werden da gerade betreut? Aber solange das irgendwie im Rahmen ist, passt das schon. Aber in anderen Bereichen haben wir das schon, ich sage mal im (Organisationseinheit), dass wir mit Einzelzuweisungen arbeiten und dass dann natürlich auch entsprechende Einzelzuweisungen kommen müssen. Ich verlasse mich dann natürlich auch darauf, dass das vernünftig bearbeitet wird und nicht die Hälfte der Unterlagen bei mir nicht ankommt, sodass ich es nicht abrechnen kann.“	369-377
E4	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.1 Kriterien für die Entscheidungsfindung	„Wenn keine Nachfrage mehr da ist? Ganz klar. Man kann das dann nicht alles aufrechterhalten, nur um die Jobs der Mitarbeiter in der Form zu erhalten. Weil wie soll ich die dann finanzieren? Und weil der Auftrag ja dann natürlich nicht da ist. Na ja, also wenn dann, dann würde man ja irgendwie seinen eigenen Zielen. Also die Ziele, weshalb die Organisation besteht, würden ja dann nicht erfüllt werden. Ja, reden wir jetzt eigentlich über Auflösen, ganz zumachen oder reden wir über Auflösung, die Struktur zu ändern?“	382-387
E4	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.1 Kriterien für die Entscheidungsfindung	„Genau da würde man natürlich erstmal vorher gucken, welche Möglichkeiten gibt es, das Ganze umzustrukturieren, auch personell vielleicht, um das halt aufrechtzuerhalten. (...) Und personell wäre dann zum Beispiel den Bereich zu verkleinern oder (...) ja genau, den Bereich zu verkleinern, die Stellen eventuell ein bisschen zu kürzen oder mal zu schauen, okay, wo kann ich die Mitarbeiter sonst noch einsetzen.“	393-397
E4	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.1 Kriterien für die Entscheidungsfindung	„Das haben wir auch. Ja, wir haben durchaus etwas am Laufen, wo ich immer sage, Okay, da könnte ich jetzt keine Stelle durchfinanzieren, aber die Mitarbeiter arbeiten dann auch in einem anderen Bereich und sind somit trotzdem ausgelastet. Sie nehmen dann mehr Klienten, weil dort weniger kommt, aber der Bereich bleibt dennoch wichtig.“	493-496
E1	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.2 Beteiligung und Transparenz	„Ich habe in meinem ganzen Leben, (...) mir fällt auf Anheb nichts ein, wo es ganz böse geendet ist. Daher glaube ich einfach, dass man Lösungen finden kann, wenn alle Beteiligten bereit sind, eine gewisse Art von Kompromiss einzugehen. Und auch da, glaube ich, ist wieder das Wichtigste, was ich schon ein paar Mal gesagt habe, dass man alle Leute mit ins Boot nimmt. Probleme, die von heute auf morgen über einen hereinbrechen, sind immer schwer erträglich. Aber man kann mir auch nicht erzählen, dass jemand, der in einem Projekt arbeitet, als Mitarbeiter, nicht selbst merkt, ob es gut oder schlecht läuft und wie die Lage ist. Die Leute sind ja sowieso als Beteiligte auch Betroffene und wissen eigentlich, wie die Lage ist. Wenn man eine vernünftige Herangehensweise hat, sind alle Beteiligten in der Regel froh, dass man versucht, Lösungen zu finden. Das Schlimmste wäre, den Kopf in den Sand zu stecken und zu hoffen, dass sich das Problem irgendwann von selbst löst. (...) Wird es vielleicht auch, aber oft dann eben nicht so, wie man es hätte hinkriegen können.“	567-578
E1	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten:	„Wichtig ist hier auch das Thema Empathie. Die Mitarbeiter und auch die von ihnen betreuten Personen müssen das Gespür haben, dass etwas im Wandel ist und dass möglicherweise etwas wegbricht. Sie haben bisher ihre Arbeit gemacht und ihren Beitrag geleistet, und diese Empathie sowie das Gefühl der Sorge sollte man nicht einfach ignorieren oder vom Tisch fegen. Es geht darum, im positiven Sinne besorgt zu sein und sich wirklich um	578-584

	Uk 4.2 Beteiligung und Transparenz	Lösungen zu bemühen, sei es, indem man die Klienten in andere Einrichtungen überführt oder nach Wegen sucht, wie es für sie weitergehen kann. Das gilt ebenso für die Mitarbeiter.“	
E1	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.2 Beteiligung und Transparenz	„Die Frage, wie ich etwas abgehandelt habe, kann ich nicht so genau beantworten. Ich würde sagen, dass es wichtig ist, Transparenz, Offenheit, Mitgefühl und Fürsorge zu zeigen und das, was ökonomisch machbar ist, in die Waagschale zu werfen. Man sollte nie Entscheidungen im stillen Kämmerlein treffen, sondern alles transportieren und Menschen suchen, die daran interessiert sind. Auch von außerhalb, innerbetrieblich könnte man das beispielsweise durch einen Betriebsrat oder einen Supervisor unterstützen. Es gibt zusätzliche Möglichkeiten, um aus der eigenen Enge herauszukommen und verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen. Es ist wichtig, die Tiefe und den Umfang einer Problemlage zu erkennen und stets die Perspektive der Betroffenen im Auge zu behalten.“	667-675
E1	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.2 Beteiligung und Transparenz	„Ich glaube, was ich vorhin sagte, trifft zu: Man muss zunächst alle Beteiligten eines Prozesses auf den gleichen Wissensstand bringen. In der Mitarbeiterschaft gibt es ja auch Menschen, die sich gar nicht für betriebswirtschaftliche Angelegenheiten interessieren, sondern sich mit der Weiterentwicklung pädagogischer Konzepte beschäftigen. Das ist, was ich am Anfang meinte: Wenn man viele Mitarbeiter hat, hat man auch viele Köpfe, die in bestimmten Bereichen oft besser sind als die Geschäftsführung. Das bedeutet, dass ich diese Köpfe finden muss. Und wenn es einen Problemfall gibt, muss ich zunächst alle Beteiligten auf denselben Stand bringen. So soll auch derjenige, der sonst mit Zahlen nichts zu tun hat, verstehen, worum es wirtschaftlich geht. Umgekehrt sollte der, der hauptsächlich ökonomische Zahlen im Kopf hat, etwa der, der für die Buchführung zuständig ist, lernen, wie wichtig der Einsatz im Hilfsbereich ist und was passiert, wenn man diesen einstellt. Diese Herausforderung ist zunächst eine innerbetriebliche Angelegenheit. Sobald alle Beteiligten informiert sind, kann man im nächsten Schritt prüfen, ob es externe Unterstützungsmöglichkeiten gibt. Ein Beispiel wäre das Projekt (Einrichtung) zu nutzen und zu überlegen, ob wir vielleicht noch 20.000 bis 30.000 € benötigen. Dafür könnte man Stiftungen anschreiben, etwa die (Stiftung) in (Stadt) oder die (Stiftung). Einer der Mitarbeiter könnte sagen: „Das interessiert mich, das wollte ich schon immer machen.“ Dann könnte er einen Entwurf für ein Schreiben erstellen, das alle Beteiligten kurz durchsehen, um ihr Einverständnis zu geben. Ein anderer könnte sich bei örtlichen Vereinen wie dem Schützenverein, der einen Sozialfonds hat, oder den (Wohltätigkeitsclub) engagieren. Wir haben hier in (Stadt) große (Wohltätigkeitsclub), und damals konnte ich die (Wohltätigkeitsclub) von einer zweijährigen Zusammenarbeit überzeugen. Das wären also die Ansätze: Zunächst intern überlegen, wie man die Situation gestalten kann, und dann, wenn eine interne Lösung nicht möglich ist, nach externer Unterstützung suchen.“	688-708
E1	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.2 Beteiligung und Transparenz	„Ich denke, dieser offene Umgang, die Fakten auf den Tisch zu legen und nicht drumherum zu reden, ist für alle Beteiligten wichtig. Dadurch wird der Prozess der Veränderung eingeleitet. Wenn sich das Konzept wandeln soll, müssen alle mitgenommen werden. Der Wandel startet mit der Auseinandersetzung um den Niedergang. Wenn wir dann gemeinsam etwas Neues finden, holen wir die Leute schon in der Krisenbewältigung wieder mit ins Boot und öffnen sie für etwas Neues. Der Prozess ist also nie umsonst. Wenn die Perspektive auf Wandel und Neues gerichtet ist, kann man auch die Krise nutzen, um Menschen motiviert in diese neue Richtung mitzunehmen, weil der alte Weg in ein paar Monaten verschlossen ist. Das ist der Vorteil: mit den Leuten reden, sie mit einbeziehen.“	732-740
E1	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten:	„Letzten Endes sollte sich ein Geschäftsführer bemühen, möglichst viele fähige Personen in den Entscheidungsprozess einzubeziehen, anstatt die Entscheidung im stillen Kämmerlein zu treffen. Dies erfüllt eine doppelte Funktion: Wenn mehrere kompetente Personen an der Entscheidungsfindung beteiligt sind und es zu einem	877-894

	Uk 4.2 Beteiligung und Transparenz	Konsens kommt, kann man relativ sicher sein, dass es eine gute Entscheidung ist. Eine Entscheidung, die alleine im Verborgenen getroffen wird, birgt das Risiko, dass man kein unmittelbares Feedback oder Ergebnis zur Bestätigung hat. Ein weiterer, nicht unwesentlicher Aspekt ist die Entlastung der Person, die diese Entscheidung treffen muss, sei es ein Geschäftsführer, ein Leiter oder ein Teamleiter. Auf verschiedenen Ebenen müssen Entscheidungen getroffen werden, und es ist äußerst schwierig, sich in die Position zu manövrieren, alle Entscheidungen alleine treffen zu müssen. Natürlich muss man sich der Verantwortung der eigenen Position stellen und darf nicht davor zurückscheuen, aber es liegt dennoch im eigenen Ermessen, ob man Entscheidungen auf einer breiten Grundlage trifft oder im Alleingang. Es dient auch der sozialen Erholung, sich nicht in eine Rolle als alleiniger Entscheidungsträger zu manövrieren. Manchmal scheint das Bedürfnis, Entscheidungen im Alleingang zu treffen, damit zusammenzuhängen, eine Machtposition oder Rolle zu definieren. Hier könnte man gezielt hinterfragen, warum manche Menschen das tun oder diese Notwendigkeit empfinden. Was steckt dahinter? Zudem hat sich gezeigt, dass es hilfreich sein kann, Supervision oder externe Fachleute hinzuzuziehen, wenn man glaubt, dass der Konflikt dadurch neutraler und sachgerechter gelöst werden kann.“	
E2	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.2 Beteiligung und Transparenz	„muss man als Leitungskraft immer wieder signalisieren, dass es solche Phasen gibt, (..) dass es Zeiten gibt, in denen es auch mal schlechter läuft. Das können wir mittragen. Wir müssen nur gemeinsam schauen, dass es wieder besser wird. Aber das ist natürlich nicht ganz ohne.“	229-232
E2	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.2 Beteiligung und Transparenz	„Also ich kann vielleicht, (...) wir hatten eine ähnliche Situation in einem anderen Bereich. Das war allerdings vor meiner Zeit, aber kurz davor. Da wurde es wirtschaftlich so schwierig, dass gesagt wurde, es müsse sich personell etwas verändern. Das war dann ein Abstimmungsprozess zwischen der Geschäftsbereichsleitung, der Einrichtungsleitung und der Teamleitung, bei dem eine Lösung erarbeitet wurde.“	477-481
E2	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.2 Beteiligung und Transparenz	„Es war zum Glück nicht so, dass wir den Klienten sagen mussten: „Tut mir leid, wir können euch nicht mehr weiter betreuen.“ Diese Situation hatten wir zum Glück noch nicht. Ja, (...) also, wenn das der Fall wäre, dann wäre es mir auch sehr wichtig, dass wir das offen kommunizieren und eine Lösung für die Klienten finden. Gerade im (Einrichtung) haben wir teilweise Klienten, die wir schon seit Jahren betreuen. Wenn ich mir vorstelle, dass sie plötzlich nicht mehr von uns betreut werden könnten, würden wir natürlich mit anderen Trägern ins Gespräch gehen und sagen: „Hier, wir haben jemanden, könnt ihr die Betreuung übernehmen?“ Es ist uns wichtig, eine Weiterführung sicherzustellen, wir können die Klienten nicht einfach vor geschlossene Türen stellen und sich selbst überlassen.“	492-499
E2	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.2 Beteiligung und Transparenz	„Doch, auf jeden Fall. Wir versuchen, oder wir haben auch Instrumente, um die Kundenzufriedenheit zu messen und holen uns regelmäßig Rückmeldungen. Das ist, finde ich, ein wesentlicher Antrieb, unsere Arbeit fortzusetzen, wenn wir feststellen, dass es gute Rückmeldungen gibt und die Klienten zufrieden sind mit dem, was sie hier erhalten. Insofern wäre das sicherlich auch ein Kriterium. Wenn man überlegt, ob ein Angebot fortgesetzt oder unterstützt werden soll, spielt das definitiv eine Rolle: Hilft es den Menschen? Ist es wirklich ein erfolgreiches Instrument, nicht im Sinne von Zahlen, sondern im Sinne von (...) Entwicklung und praktischen Ergebnissen?“	506-512

E3	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.2 Beteiligung und Transparenz	„Na ja, ich versuche möglichst transparent zu arbeiten in diesem Bereich.“	210
E3	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.2 Beteiligung und Transparenz	„Ja, ich habe ja vorhin schon gesagt, dass ich es wichtig finde, Transparenz zu zeigen und die Mitarbeitenden mitzunehmen. Es ist so, dass ich zunächst die Zahlen sehe und den Mitarbeitenden dann sehr deutlich mache, dass etwas verändert werden muss, um eine mögliche Schließung zu verhindern. Gemeinsam arbeite ich dann mit den Mitarbeitenden an den nötigen Veränderungen. Wir bleiben dabei im ständigen Austausch, sowohl mit den Mitarbeitenden als auch mit meinen Vorgesetzten, und überprüfen regelmäßig den Stand der Dinge. Was können wir noch tun? Wenn dann absehbar wäre, dass wir alles versucht haben und nichts gegriffen hat, würde letztlich die Entscheidung fallen, die Einheit aufzulösen.“	319-326
E3	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.2 Beteiligung und Transparenz	„Na ja, also Klient:innen würde ich zunächst nicht beunruhigen wollen und sie daher erstmal wenig in den Prozess einbeziehen. An bestimmten Stellen kann man sicherlich auch noch einmal zum Beispiel um Spenden werben und so. Wenn eine Einrichtung tatsächlich in Gefahr ist, sprechen wir rechtzeitig mit den Kostenträgern darüber. In solchen Fällen gibt es vielleicht auch zusätzliche Möglichkeiten, weil die Kostenträger in der Regel ebenfalls ein Interesse am Erhalt von Einrichtungen haben. Sie würden also natürlich in den Prozess mit einbezogen werden, aber nicht direkt zu Beginn einer solchen Entwicklung.“	333-339
E3	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.2 Beteiligung und Transparenz	„Ja, auf jeden Fall. Ich würde erstmal alle Stimmen anhören und auch gegebenenfalls berücksichtigen und die Klientinnen. (...) Natürlich sind die Rückmeldungen wichtig, auch das Interesse an der Arbeit der Einrichtung. Aber in der Regel können die nicht dafür sorgen, dass die wirtschaftliche Sicherheit garantiert ist und insofern ja, und ich möchte sie eben auch nicht zu sehr beunruhigen, sondern ich würde vermutlich, wenn es wirklich hart auf hart kommt und man eine Einrichtung schließen muss, eher dann auch rechtzeitig gucken, was gibt es denn dann für Alternativen, Wo können sie hingehen?“	345-351
E4	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.2 Beteiligung und Transparenz	„Hm. Na ja, im Prinzip haben die Kostenträger ja bei uns eh über alles die Oberhand. Wir sind denen ja schon da, auch weisungsbefugt und ähm, ja. Mitarbeiter verstehe ich jetzt nicht so richtig. Klar werden die auch in den Prozess einbezogen und wissen das, was da los ist. Das schon, aber auch die sind ja Mitarbeiter. Und wenn ich denen sage, Hey, wir wollen das unbedingt machen, dazu müssten wir aber dein Gehalt kürzen. (..) Das würde nicht funktionieren.“	448-452
E4	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.2 Beteiligung und Transparenz	„Genau, das ist ja schon das Ziel, die Leute bei uns zu behalten und zu schauen, wie wir das hier strukturieren können.“	458-459
E4	Erhaltung und Auflösung von Organisationseinheiten: Uk 4.2 Beteiligung und Transparenz	„Ich glaube, dass jeder bei uns, im Rahmen der Möglichkeiten, die wir nur minimal haben, bereits ein gewisses Mitspracherecht hat. Sie können sagen, was sie gerne machen möchten, ob sie ihre Stunden erhöhen oder reduzieren wollen, und dann schauen wir, was möglich ist.“	470-472

E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Ich würde heute sagen, dass wir im (Träger) eine Größenordnung erreicht haben, die es uns erlaubt, auf einzelne Krisen einzugehen, ohne diese immer sofort unter Handlungsdruck lösen zu müssen. Sondern wir wissen aus Erfahrung, dass es dieses Auf und Ab gibt und dass man bestimmte Sachen einfach durchtragen muss. Dafür gibt es natürlich auch bei gemeinnützigen Vereinen den Hintergrund, dass man für Schwierigkeiten auch mal Bußgelder oder Spendengelder einsetzen muss.“	88-93
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Ich würde mal so sagen, fast alle Einrichtungen haben ja einen Hintergrund, aus dem sie finanziert werden. Und bei vielen der Einrichtungen gibt es eben so etwas wie Pflegesätze und die basieren immer auf eine vorher erarbeitete Durchschnittsbelegung. Nehmen wir Beispiel 90 % an, dann ist es relativ klar, wenn er ein halbes Jahr eine Einrichtung nur mit 50 % fährt, dass dort Handeln angebracht ist oder auch zum Teil zwingend notwendig ist. Und hier würde ich sagen, dafür muss man sich eben auch weiterbilden. Man muss sich Strategien aneignen, um solche Sachen frühzeitig zu sehen. Das Erste, was ich dazu sagen würde, ist: Ich muss als Geschäftsführung aufmerksam hinschauen. Ich muss einfach sehen, wenn etwas aus dem Wege läuft oder aus dem Ruder läuft und ich darf nicht warten, bis es so weit fortgeschritten ist, dass es nicht mehr änderbar ist. Der ökonomische Rahmen wird natürlich auch enger mit der Zeit. Das heißt also, eine Geschäftsführung ist aus meiner Sicht eben gut, wenn sie diese Augen und Ohren in den unterschiedlichen Einrichtungen hat, um auch wirklich reagieren zu können, wenn es nötig ist und auch zu intervenieren.“	102-113
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Dabei ist es natürlich wichtig, dass wir diese Aspekte berücksichtigen. (...) Hier ist eine Abschätzung erforderlich. Ich muss wirklich klären, ob ich die Möglichkeit habe, dies erfolgreich umzusetzen. Außerdem sollte ich überlegen, ob es die Aufgabe des Vereins ist, in die Gesellschaft einzuwirken und die Entwicklung einer (Organisationseinheit) zu fördern. Und an diesem Beispiel kann man das eigentlich ganz gut erkennen, dass die Gesellschaft es dann wirklich auch in den letzten Jahren geschafft hat, sich dieser Problematik zu öffnen. Und das Fördermittel, auch heute noch, wenn auch nicht in ausreichendem Maße, doch in einer erheblich besseren Maße, zur Verfügung stehen für dieses Projekt. Die Akzeptanz solcher Initiativen in der Politik hat deutlich zugenommen. Es wird jetzt politisch gefordert, dass es mehr solche (Organisationseinheit) gibt.“	162-171
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Dann schauten wir, ob es irgendwo einen Fördertopf gab, der dafür Mittel bereitstellen könnte. Wir haben dann kleinste Fördertöpfe gefunden, die in Größenordnungen von 5.000 bis 6.000 € waren. Wir haben mit diesen Projekten auf kleinstem Niveau begonnen. Ein Mitarbeiter musste zunächst eine zweijährige Fortbildung absolvieren, um die notwendigen pädagogischen und persönlichen Voraussetzungen zu erfüllen. Dadurch konnte er dann auch angemessen mit dem Personenkreis umgehen und das erforderliche Know-how erwerben. Das haben wir also in dieser gesamten Vorbereitungszeit von zwei Jahren versucht, und wir sind mit dem kleinsten Budget und mit einem sehr hohen Einsatz des Vereins gestartet. Aus Spenden und Bußgeldern sind wir gestartet, um schließlich eine Halbtagsstelle zu schaffen. Wir sind politisch aktiv geworden, um die Wichtigkeit unseres Anliegens darzulegen und dadurch weitere Finanzmittel zu akquirieren. Diese Mittel kamen zwischen den Kommunen, dem Land und auch aus Bundesmitteln in den folgenden Jahren zustande und wechselten sich ab. Ich glaube es wird auch sicher irgendwann wieder mal eine Veränderung wird. Aber zurzeit haben wir eine Absicherung, mit der man halbwegs leben kann.“	187-200
E1	Strategien zur Vereinbarkeit:	„Man kann vorbeigehen und man kann hinschauen. Und wir haben dann sozusagen mal hier in (Stadt) speziell gesagt, okay, wir kümmern uns da mal drum. Wir gehen da einfach mal hin und schauen, was mit ihnen los ist. Wir haben also versucht, der Sache auf den Grund zu gehen. Warum gibt es diese Treffs, wo zehn, 15 Leuten	217-258

	Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	stehen, die morgens schon anfangen und auch abends dann noch dort zu finden sind? Dann gab es das Problem, dass ihre Suchtproblematik sie aus dem sozialen Netz ausgeschlossen hatte. Sie hatten keine Anlaufstelle mehr, keinen Termin mehr beim Arbeitsamt und waren auch beim Sozialamt nicht mehr registriert. Da waren sie auch raus. Auch ärztlich waren sie nicht eingebunden, da in der Regel kein Krankenschein vorhanden ist und alles sehr problematisch ist. Also es waren sehr schlimme Bilder, wenn man erlebte, welche Krankheiten die haben, dass manche also nicht mehr ihren Stiefel ausziehen konnten, weil da drunter alles nur noch hin und her wabbelte, waren schreckliche Erfahrungen. Und sie haben uns dann dazu gebracht und gesagt, ja, irgendetwas und irgendjemand muss sich darum kümmern. Und dann haben wir begonnen, diese Angelegenheit wieder auf die politische Tagesordnung zu bringen. Wir haben auch herausgefunden, dass einige dieser Personen immer wieder auftauchen, sodass das Sozialamt plötzlich große Summen für eine Krankenhausunterbringung zahlen muss, weil ein Alkoholiker die Treppe heruntergefallen ist oder im Stadtpark im Winter eine Lungenentzündung bekommen hat und immer notfallmäßig ins Krankenhaus gebracht wurde. Da keine Krankenversicherung vorhanden war, musste das Sozialamt die Kosten übernehmen. Und das alles haben wir dann mal aufgezeigt. Wir haben es dokumentiert und wir sind damit dann in die Gespräche eingestiegen. Bei Politik und Verwaltung. Das ist, denke ich, ein gutes Beispiel dafür, dass man durch Gespräche und Lösungsansätzen zu Ergebnissen kommen kann. In diesem Fall war es eben so, dass die Stadt erkennen konnte, dass sie 60.000 bis 70.000 € pro Jahr für diesen Personenkreis aufwenden musste, um stationäre Kosten zu bezahlen. Und sie waren dann auch bereit, nachdem der Verein zugesichert hatte, dass die Kosten in den nächsten Jahren, wenn man unserem Konzept folgen würde, vielleicht doch nicht so hoch ausfallen würden. Und wir sind dann übereingekommen, dass die Stadt uns ein Haus zur Verfügung gestellt hat und wir haben dann mit diesen entsprechenden Personen eine Hausordnung geschaffen, eben auch auf Augenhöhe. All diese Menschen waren zuvor in zahlreichen Einrichtungen, aus denen sie nach kürzester Zeit wieder rausgefliegen sind, weil fast alle auf Nichtkonsum ausgerichtet waren und nicht auf die Bedürfnisse älterer Alkoholiker eingegangen sind. Das bedeutete, dass sie von heute auf morgen trocken werden mussten, was eigentlich ein Unding ist. Insofern stand für den Verein klar: Wir brauchen keine Einrichtung, aus der die Leute nach drei Tagen entlassen werden müssen, weil sie dann doch wieder getrunken haben. In der Konzeptionsarbeit mit den betroffenen Klienten ist es uns gelungen, eine Hausordnung zu entwickeln, die für beide Seiten akzeptabel war. Wir haben uns darauf geeinigt, dass nur Bier getrunken werden darf und dass sie das auch morgens nach dem Frühstück oder vor dem Frühstück schon trinken dürfen. Das wurde ihnen nicht weggenommen. Aber all die harten Alkoholika wie Schnaps und Drogen wie Kokain waren in der Hausordnung verboten. Das Ganze war sehr niederschwellig und relativ locker gestaltet, jedoch mit der Begleitung eines Sozialarbeiters, der sich um Themen wie Rente, Krankenversicherung und die Anmeldung kümmerte, um den Menschen zu helfen, wieder ins normale Sozialsystem integriert zu werden. Es war auch erstaunlich, wie viele Menschen durchaus Rentenansprüche aus ihrem früheren Berufsleben hatten, die jedoch bereits weit entfernt und untergegangen waren. Entsprechend waren die Menschen selbst nicht in der Lage, dies zu eruieren und letztendlich zu beantragen.“	
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Wichtig erscheint mir hier noch einmal das Beispiel der Obdachlosen, Alkoholkranken und insbesondere der älteren Menschen, für die aufgrund ihrer persönlichen und suchtbedingten Umstände weder ein Altersheim noch ein Pflegeheim infrage kommt. Ein Verein mit unserer Ausrichtung ist zwingend darauf angewiesen, mit der Öffentlichkeit und den Medien zusammenzuarbeiten, um dieses Thema publik zu machen und es ins Bewusstsein der Menschen zu rücken. Ebenso ist es wichtig, den Dialog mit den zuständigen politischen Fachleuten, den	271-289

		Verantwortlichen der Kommunen, dem Sozial- und Jugendamt sowie den entsprechenden Parteien zu suchen. Diese Probleme, die nicht automatisch auf die politische Tagesordnung kommen, müssen deutlich angesprochen werden. Es geht darum, einen klaren Blick auf bestimmte Problematiken zu werfen und diese so zu kommunizieren, dass die politisch Mitverantwortlichen sie überhaupt wahrnehmen und nicht einfach daran vorbeigehen. Sie stehen nicht im Fokus der Tagesordnung, hier sehen wir als Verein unsere Verantwortung. Wir müssen uns für oft am Rande versteckte Problemlagen einsetzen, wie die der betroffenen Männer, aber auch die der (Organisationseinheit), auch wenn die Klienten der letzteren weniger als 5 % ausmachen, dass soll nicht unerwähnt bleiben. Für uns als Verein gehört es zu den Hauptaufgaben, genau solche, sonst oft übersehenen Anliegen sichtbar zu machen und dafür zu kämpfen. Dabei stoßen wir auf viele gesetzliche Lücken für spezifische Problemlagen, die noch nicht geregelt sind. Erst durch das Sichtbarmachen solcher Themen entsteht oft der Druck, diese auch durch Gesetze oder politische Beschlüsse positiv zu regeln. Und so entstehen auch mittelfristig Finanzierungsgrundlagen.“	
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Ich erinnere mich, dass es eine wirklich schöne Erfahrung für alle Beteiligten war, besonders für die Politiker, die sichtlich erstaunt waren. Unser Verein hat in (Stadt), einem Städtchen mit etwa 130.000 Einwohnern, eine alternative Stadtführung organisiert. Also gerade da, wo die versteckten Plätze sind, wo sich abends die Drogenabhängigen für den Schuss treffen oder wo die Brücken sind und wo die Sträucher sind, wo die Leute selbst verstärkt im Winter übernachten und mit der Gefahr einer Lungenentzündung oder auch unter Umständen ganz zu erfrieren. Das war also wirklich auch ein Schlüsselerlebnis für viele Politiker, die dann da mitgegangen sind, die wirklich nicht geglaubt haben, dass es das in ihrer Stadt gibt. Man hört es zwar im Fernsehen, aber solange man das nicht wirklich mitkriegt und auch sieht, ein Bild und das Erleben ist noch mal ganz was anderes, als nur davon in irgendeinem Medium zu lesen oder zu hören. Ich glaube, dass es auch für Soziale Organisationen, die in diesem Bereich der gesellschaftlichen Entwicklung tätig sind, unerlässlich ist, sich kontinuierlich mit der Öffentlichkeit auseinanderzusetzen. Das gilt für verschiedene Kanäle, sei es der lokale Rundfunk, Zeitungen oder das direkte Gespräch mit Politikern und anderen Entscheidungsträgern. Nur so können wichtige Themen sichtbar gemacht und in den öffentlichen Diskurs eingebracht werden.“	294-307
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse Prozesse	„Und ich würde jetzt aus meiner Sicht eben zunächst erst mal gucken, warum ist es denn dazu gekommen, dass eine Kommune die Mittel streicht? Sind es nur haushaltsökonomische Geschichten oder ist es die Selbstdarstellung? Ist es die Darstellung des Vereins? Ist es die Inanspruchnahme des Vereins, die weniger geworden ist? Was spielt eine Rolle, warum die Stadt oder die Kommune die Finanzierung zurücknimmt? Es muss irgendeine Begründung dafür geben. Und da würde ich dann zunächst mal ansetzen und überlegen, ob diese Begründung, die eine Kommune da sagt, wir müssen auch eine Priorität setzen und ihr fällt halt nun mal im Sinne von Sparzwang unter die Räder. Dann würde ich aber da versuchen, durch Öffentlichkeitsarbeit und Ansprechen der entsprechenden politischen Menschen den Druck aufbauen und letzten Endes darum streiten wollen in der Öffentlichkeit, ob die Arbeit, die wir machen, gesellschaftlich notwendig ist oder nicht. Das wäre zunächst der erste Ansatz, um zu sagen ich will Existenzsicherung machen. Und parallel dazu würde man natürlich auch noch verschiedene andere Sachen diskutieren. Ich würde auch da wieder das, was ich am Anfang mal sagte als einen der Grundsätze, ist Akzeptanz und Augenhöhe.“	340-352
E1	Strategien zur Vereinbarkeit:	„Also man muss sich ja auch vor Augen halten, dass sich Gesellschaften verändern. Wenn ich in der Vergangenheit war, wo heute kaum noch einer von redet, von Jugendarbeitslosigkeit. Es gab ganz viele Projekte, die	400-416

	Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	wir initiiert haben. Bis zu Tischlereien und Gärtnereien, die wir mit aufgebaut haben, um Jugendliche zu beschäftigen. Wir hatten einen ganz großen Schwerpunkt daraufgelegt, mit sehr vielen ehrenamtlichen Praktikumsstellen und Lehrstellen dafür zu finden. Heute ist das kein Thema mehr. Heute geht es eigentlich schon sehr umgekehrt, dass wir viel zu viele Angebote an öffentlichen Lehrstellen haben und gar nicht mehr so viele Menschen haben, sondern zum Teil natürlich auch die Menschen darauf vorbereiten müssen, solche Chancen wahrzunehmen. Also wichtig, glaube ich, ist für mich, dass man immer mit einem Auge und einem Fuß in der gesellschaftlichen Wirklichkeit ist. Also es gibt viele. Wenn ich so zurückdenke in 30 Jahren Einrichtungen, die dann irgendwann mal gestartet sind und mehr oder weniger über 20 Jahre immer den gleichen Trott, sag ich mal, gemacht haben. Ich glaube, dass es ganz, ganz wichtig ist, um auch diese Ziele letztendlich ethisch und wirtschaftlich zusammenzubringen, zu schauen, wo ist eigentlich Hilfe nötig, wo muss ich es organisieren, wie in der Vergangenheit. Die Beispiele mit den älteren Alkoholikern. Ich muss schauen, wo sind auch letzten Endes neue Arbeitsaufträge, die die Gesellschaft an uns gibt. Auch da sind ja dann die ethischen Grundsätze zu verwirklichen, wenn ich bestimmte Notlagen sehe, die es bisher nicht gab. Es gibt viele gesellschaftliche Entwicklungen, über die wir sprechen müssen, wie etwa Migration und Asylpolitik.“	
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Dieses Gefühl, sich allein zu fühlen in der Geschäftsführung, ist etwas, das die meisten Menschen nicht über Jahrzehnte aushalten. Und ich denke, das ist etwas, was man im Sozialmanagement lehren oder einbauen sollte, also solche Positionen, wie ich sie heute beschreiben würde. Ich habe vom ersten bis zum letzten Tag mit Freude gearbeitet und habe mich weder ausgebrannt gefühlt noch war ich froh, endlich in Rente gehen zu können. Es gab betriebliche Abmachungen, die zur Beendigung meiner Tätigkeit führten, und ich glaube, das zu erreichen, ist möglich, indem man im Sozialmanagement auch solche Themen vermittelt. Führungskräfte sollten sich fragen: Wie müssen sie sich aufstellen, um langfristig erfolgreich zu sein, und welche Qualitäten braucht es dafür? Man kann das natürlich einfach theoretisch sagen. So müsste es sein. Aber ich glaube, man kann da, wenn man etwas drüber nachdenkt, auch viele Strategien erlernen und auch sich aneignen, wie man da hinkommt. Man ist ja nicht von vornherein, sage ich mal, der geborene Geschäftsführer, sondern man lernt durch Tätigsein, durch Verantwortungsübernahme, durch Fehler. Wenn man dann offen ist, damit umzugehen und die dann in sein späteres Berufsleben lernend einzubauen, so wird man dann irgendwann ein bisschen besser. Man kriegt eben immer mehr Erfahrung, wie jeder normale andere auch. Und das glaube ich, da gibt es so einen gewissen Grundkontext, den man, glaube ich, sehr frühzeitig jungen Leuten vermitteln sollte, damit sie sich darauf einstellen und nicht erst unnötige Irrwege gehen, um daraus zu lernen, sondern möglichst am Anfang schon die richtigen Schritte machen.“	450-467
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Beispiel sag ich mal, ein Projekt anzugehen, wo wir sagen, okay, für zwei Jahre halten wir das durch. Was wir ja durchaus auch mal bei dem Projekt (Einrichtung), eines der ersten teilstationären Einrichtungen in der Bundesrepublik für Substituierte gemacht haben. Da haben wir also selber gesagt okay, mit Partnern wie den (Wohltätigkeitsclub), wir schaffen das, einschließlich zwei hauptamtlicher Personen, zwei Jahre mit Gebäude mieten, alles, was da drum ist, ein Projekt zu starten, in dem wir substituierten jungen Menschen oder überhaupt Menschen mehr Unterstützung geben als nur eine psychosoziale Beratung. Und dieses Projekt zeigt eben, das war eben die Perspektive. Langfristig ja, aber dann muss die Entscheidung nach zwei Jahren fallen, ob man es ökonomisch anders absichern kann. Aber für zwei Jahre haben wir das dann im Vorfeld absichern können. Und nach zwei Jahren haben wir dann die Ergebnisse dem (Kostenträger) präsentiert und gesagt Entweder stirbt es jetzt	491-505

		oder wir kriegen eine Regelung, eine Pflegesatzregelung, die das Überleben weiter sichert. Und da die Ergebnisse, wie wir das im Vorfeld bei der Projektentwicklung uns auch vorgestellt haben, eher besser als schlechter ausfielen, ist dann der (Kostenträger) auch in eine Pflegesatzentscheidung eingestiegen. Und das Projekt läuft heute eigentlich immer noch mit guten Zahlen sehr gut.“	
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Also unter meiner Geschäftsführung, haben wir alle Projekte unter dem Aspekt der besonderen Entstehungsgeschichte von Projekten (..) in irgendeiner Form aufrechterhalten können. Eigentlich auch kein Projekt. (..) beendet oder wie auch immer. Wir haben Projekte aus ihrer Entstehungssituation heraus entwickelt und sie dann weitergeführt. Die Realität verändert sich, und insofern kann man nicht immer erwarten, dass das ursprüngliche Konzept nach 20 Jahren noch unverändert besteht. Deshalb ist es wichtig, die Konzepte kontinuierlich weiterzuschreiben, um wirklich am Puls der Zeit zu bleiben und den aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen gerecht zu werden. In den stationären Einrichtungen war der Umgang mit Haschisch, gerade bei den Jüngeren, früher oft sehr strikt. Heute gehen wir etwas anders damit um, da auch die Gesellschaft ihren Umgang damit verändert hat. Das sind Entwicklungen, die im Laufe der Zeit stattfinden. Aus meiner Tätigkeit als Geschäftsführer kann ich sagen, dass ich bisher kein Projekt beenden musste oder in eine Situation kam, in der ich mich gezwungen sah, eine endgültige Entscheidung zu treffen. Im besten oder schlimmsten Fall haben wir die Projektidee etwas anpassen müssen, um sie sowohl für die Kostenträger als auch für uns akzeptabler zu gestalten.“	594-607
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Ein anderes Beispiel: Wir hatten einmal einen wirklich lieben, netten Mitarbeiter, der absolut in unser Konzept passte. Das Einzige war, dass seine Persönlichkeit nicht optimal für das Aufgabenfeld eines Sozialarbeiters geeignet war. Sozialarbeit, wie wir sie betreiben, erfordert starke Persönlichkeitsmerkmale und das direkte Gespräch mit Klienten. Es ist etwas anderes, als wenn ein Sozialarbeiter Gutachten erstellt oder Stellungnahmen abgibt, ohne im täglichen Kontakt mit Klient zu stehen. Dieser Mitarbeiter war durch seinen Zivildienst von unserer Arbeit begeistert und wechselte dann wirklich vom Handwerk in die Sozialarbeit. Diesen Konflikt habe ich fast anderthalb, wenn nicht sogar zwei Jahre ausgehalten, bis ich ihn schließlich davon überzeugen konnte, sich beruflich umzuorientieren. Es gab Fehlleistungen, bei denen ich sagen könnte: „Jetzt kündige ich einfach.“ Aber das hätte mir so leid getan, weil er wirklich motiviert war. Es gibt eben Menschen, die nicht für einen Beruf geeignet sind, obwohl sie ihn mit Engagement ausüben. So wie jemand, dessen Vater sagt, „Du wirst Maurer“, obwohl er lieber Tischler geworden wäre und bis zur Rente jammert, dass er nie Tischler wurde, der wird nie ein optimaler Maurer sein. Auch in der Sozialarbeit gibt es Menschen, die zwar das Studium absolvieren und sich motiviert engagieren, aber bestimmte Aspekte der Arbeit, wie den direkten Kontakt und das empathische Verstehen, nicht ganz ausfüllen können. Es fällt ihnen vielleicht schwer, den anderen so zu lassen, wie er ist. All diese Dinge sind nicht automatisch in jedem Menschen verankert, der ein Studium gemacht hat.“	740-757
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Es ist also wichtig, zu hinterfragen, wie die Einrichtung in der Gesellschaft ankommt. Wie ich schon sagte, kann man das durch informelle Gespräche bei verschiedenen Treffen herausfinden, indem man einfach Menschen danach fragt. Aber auch durch Publikationen lässt sich das erreichen, zum Beispiel, indem ich als Einrichtung einen Leserbrief zu einer bestimmten Problematik schreibe und darin die Gesellschaft auffordere, sich damit auseinanderzusetzen. Dann gibt es ja auch Zeitungsartikel. Es kann ja auch ein Redakteur über irgendeine Problematik was schreiben und dann findet man ja in der Regel auch, je nachdem wie es eingebettet wird, entsprechende Leserbriefe dazu. Auch so was muss man dann eben wahrnehmen.“	782-789
E1	Strategien zur Vereinbarkeit:	„Was ebenfalls sehr wichtig ist: Als Geschäftsführer muss man in den Einrichtungen präsent sein und direkt Rückmeldungen von dem Klienten einholen. Wenn ich in den Einrichtungen bin, setze ich mich oft einfach mit	789-795

	Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	dem Klienten auf das Sofa, trinke eine Tasse Kaffee mit ihnen und rede ein bisschen. Besonders bei neuen Bewohnern frage ich dann, wie es ihnen geht, und sie sagen oft: „Ach, du bist ein neues Gesicht.“ Wenn jemand dabei ist, der schon seit sechs Monaten dort lebt, gibt er oft auch seine Eindrücke weiter. Auf diese Weise bekomme ich einen Eindruck davon, ob die Bewohner gut versorgt sind.“	
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Eine andere Rückmeldung Als Geschäftsführer hat man über befreundete Organisationen, indem man sich unter Geschäftsführern trifft. Und je nachdem, was man für einen Umgang pflegt, einen offenen, bekommt man natürlich auch Rückmeldungen, wo mal was schiefgelaufen ist. Rückmeldungen aus der Verwaltung, auch das ist wichtig. Als Geschäftsführer ist eine gute kommunale Kommunikation unerlässlich, um Rückmeldungen zu erhalten. Wenn mir auffällt, dass ein Missverständnis oder Problem bei einem Sozialamt oder Jugendamt entstanden ist, sei es gerechtfertigt oder nicht, dann ist es wichtig, davon zu erfahren. Solche Dinge können durch die Hierarchien bis zum Dezernenten oder Bürgermeister weitergetragen werden, oft anders, als wir es erlebt haben. Nur wenn ich rechtzeitig Bescheid weiß, kann ich darauf reagieren und gegebenenfalls korrigieren. Das zeigt, wie wichtig Kommunikation ist; alles ist miteinander vernetzt, und nichts ist unwichtig, besonders in kritischen Situationen. Ich erinnere mich zum Beispiel an einen Fall, als der Dachstuhl eines unserer Häuser abgebrannt ist. In solchen Fällen braucht man die Unterstützung der Politik. Es kann schnell zu Vorurteilen kommen, wie etwa: „Kein Wunder, bei solchen Leuten!“ Doch es ist wichtig, Rückendeckung aus der Gesellschaft zu haben und klarzustellen, dass so etwas überall passieren kann.“	795-809
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Dazu gehört, sich rechtzeitig um Themen zu kümmern, sobald sie bekannt werden. Eine Herausforderung besteht auch darin, Strategien zu entwickeln, um solche Informationen frühzeitig zu erhalten. Bei uns im Unternehmen gibt es zum Beispiel eine Regelung: Wenn es ein Problem unter den Mitarbeitern gibt, das innerhalb eines festgelegten Zeitraums von drei bis vier Monaten, auch mit Unterstützung eines Supervisors, keine Lösung findet, die in Richtung Konfliktlösung geht, dann sind die Mitarbeiter verpflichtet, es mir als Geschäftsführer zu melden. So verhindere ich, dass die Mitarbeiter sich noch stärker in den Konflikt verstricken, ohne zu einer Lösung zu kommen. Es gibt eine Art goldene Regel: Solange das Gefühl aller Beteiligten ist, dass die Wahrscheinlichkeit einer Lösung über 50 % liegt, können sie eigenständig daran arbeiten. Doch sobald das Vertrauen in eine positive Lösung geringer ist, glaube ich, ist es notwendig, die Geschäftsführung hinzuzuziehen und gemeinsam weiterzuarbeiten. An dieser Stelle kommt auch Offenheit ins Spiel. Es ist wichtig, dass alle Mitarbeiter, besonders bei Konflikten, das Problem offen und ohne Angst auf den Tisch legen können. Sie sollten keine Hemmungen haben, Dinge anzusprechen, um eine echte Lösung zu finden. Manchmal muss man sagen: „Jetzt mal Butter bei die Fische! Was ist das eigentliche Problem?“ Nebenschauplätze sollten vermieden werden, um das wahre Problem nicht aus den Augen zu verlieren. Es geht darum, zu verstehen, was in den letzten zwei Jahren schiefgelaufen ist. Dieses analytische Aufarbeiten und die Frage „Wann, wie und warum hat sich der Konflikt entwickelt?“ sind entscheidend, um eine passende Lösung zu finden. Ich glaube auch, dass man erkennen muss, dass es nicht immer eine vollkommen menschliche Lösung gibt, bei der alles wieder gut wird. Manchmal muss man sich auch der Tatsache stellen, dass eine Lösung nur durch das Ausscheiden, Auflösen oder Versetzen von Personen erreicht werden kann.“	848-868
E1	Strategien zur Vereinbarkeit:	„Ich glaube, dass es besonders für jüngere Menschen schwierig sein kann, Geduld in solchen Themen zu entwickeln, wenn sie sich damit noch nicht auseinandergesetzt haben. Ich bin jedoch davon überzeugt, dass jeder Sozialarbeiter, der dieses Fach studiert, letztlich mit Enthusiasmus die Welt und die Gesellschaft verbessern	902-010

	Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	möchte. Heute mag dieser Enthusiasmus etwas abgeflachter wirken, da der Beruf des Sozialarbeiters inzwischen eine Selbstverständlichkeit geworden ist. Zu meiner Zeit hatte der Beruf noch ein stärker gesellschaftsveränderndes Potenzial. Schwierig wird es, wenn ich eine Idee habe, die ich für absolut wichtig halte und für die ich mich engagiere, (...) sei es als Sozialarbeiter oder in einer Führungsposition, aber keinen Fortschritt sehe oder keine Unterstützung für dieses wichtige Aufgabenfeld erkenne.“	
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„In solchen Fällen braucht man Geduld und die Fähigkeit, auch Durststrecken auszuhalten. Wie gut man das bewältigen kann, hängt oft von den eigenen Erfahrungen ab. Ein Beispiel ist die (Organisationseinheit). Wenn ich Frauen in der Beratung hatte, die von ihren Partnern schwer verletzt wurden, und ich die psychischen und traumatischen Folgen miterlebt habe, fällt es mir schwer, auf eine umfassende Hilfe oder eine gesellschaftliche Veränderung zu warten. Auch die Einführung von (Organisationseinheit) könnte helfen, solche Probleme zu verhindern. Aber bis die gesellschaftliche Entwicklung das Thema genauso wichtig nimmt wie ich, der durch die konkrete Beratungssituation damit konfrontiert ist, braucht es Geduld. Da kommt der innere Konflikt auf: 'Das müsste doch jeder verstehen, und es müsste doch finanzielle Mittel dafür geben!' Das ist nur ein kleines Beispiel, aber eines, bei dem man denkt: „Das muss doch machbar sein.“ Ein anderes Beispiel ist das Projekt zur Vermeidung von Untersuchungshaft. Trotz guter Zahlen, die wir vorweisen konnten, war das Ministerium und die politische Entwicklung damals weit davon entfernt, das Thema aufzugreifen, auch wenn wir nachgewiesen haben, wie sinnvoll es wäre, Menschen frühzeitig aus der Haft zu holen, wenn eine spätere Inhaftierung sowieso ausgeschlossen ist. Oft sitzen Menschen nur deshalb in Haft, weil sie keinen festen Wohnsitz haben und der Richter eine Adresse für die Gerichtsladung benötigt. In vielen Fällen konnten wir durch Vermittlung ein Zuhause organisieren, sei es bei den Eltern oder in einer Einrichtung. Über die Jahre haben wir so Hunderte Menschen aus der Untersuchungshaft geholt. Wenn man bedenkt, dass ein Hafttag rund 150 bis 170 € kostet, wird schnell klar, dass diese Einsparungen die Kosten für einen Sozialarbeiter bei Weitem übersteigen. Trotz der offensichtlichen Logik und Kosteneffizienz hat es fast ein Jahrzehnt gedauert, bis die Idee der Untersuchungshaftvermeidung im Ministerium wirklich angekommen ist und dafür auch finanzielle Mittel bereitgestellt wurden. Das ist mit reinem Verstand kaum zu erklären. Eigentlich war es logisch und hätte dem Staat sogar Geld gespart. Wenn man das auf die gesamte Bundesrepublik ausweitet, wird das Potenzial deutlich, bei uns betraf es nur ein Gefängnis. Solche Situationen sind schwer auszuhalten, aber sie gehören eben zur Realität dieses Berufs.“	910-934
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Ja, den langen Atem muss man behalten. Und das immer wieder nachbohren und immer wieder dieses Problem auf die Tagesordnung bringen.“	938-939
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Ich glaube, die Sozialarbeit tut gut daran, fachlich weiterhin auf einem hohen Niveau zu bleiben, wirklich gute Arbeit zu leisten und diese gute Arbeit entsprechend öffentlich und politisch sichtbar zu machen. Die Arbeit der Sozialarbeiter und Pädagogen muss erkennbar und präsent bleiben. Auch die Bevölkerung muss informiert und einbezogen werden. Das kann geschehen, indem man nicht nur Briefe an Politiker schreibt, sondern auch durch Veröffentlichungen in Tageszeitungen, durch Diskussionen und Stellungnahmen. soweit es die Sozialarbeit betrifft. Zum Beispiel, wenn ein Stadtpark umgestaltet werden soll, der bisher als Treffpunkt genutzt wurde, oder, wie wir es in der Vergangenheit bei der Zunahme des Drogenkonsums erlebt haben, wenn ganze Stadtviertel für Obdachlose geschlossen werden. In solchen Situationen muss Sozialarbeit sichtbar werden, indem sie öffentlich	955-947

		Partei ergreift für diejenigen, die sonst niemanden haben, der für sie spricht. Das sind wir als Sozialarbeiter. Ich glaube, dass die politische Dimension in der Sozialarbeit heute zu wenig Beachtung findet. Früher war das anders, weil Sozialarbeit kein gewöhnlicher Beruf war, sondern der Beruf von Menschen, die die Welt verändern wollten. Zu meiner Zeit, also vor 50 Jahren, war es klar, dass Sozialarbeit eine politische Aufgabe war, die sich um Soziale Themen in der Politik kümmerte. Heute ist Sozialarbeit zu einem normalen Beruf geworden, in dem kaum noch politische Ansprüche gestellt werden. Deshalb, denke ich, muss man Sozialarbeiter wieder stärker darauf hinweisen, im Studium, im Management, auf allen Ebenen. Ohne Politik geht es nicht. Wir müssen uns politisch einmischen. Die Frage der finanziellen Mittel ist zentral: Die Kassen werden kleiner, auch, weil niemand mehr lautstark dafür eintritt. Wenn der Verteidigungsminister sich nicht lautstark äußern würde, müsste er jetzt mit der Hälfte des Geldes auskommen.“	
E2	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Also ja, und da muss man auch immer wieder als Leitungskraft (...) die Balance finden zwischen dem, was man an Zahlen da interpretiert und dem, was an inhaltlicher Arbeit geleistet wird. Also (...) die reine faktische Tatsache, dass jemand seine 20 Fachleistungsstunden in der Woche ableistet, sagt ja noch nichts über die Qualität, den Inhalt dieser Stunde. Was passiert denn da eigentlich? Was macht die Person mit dem dem Klienten? Mit der Klientin in der Zeit? Und (...) ja, und das ist schon eine Balance, die man da immer wieder finden muss, auch in den in den Gesprächen mit den Mitarbeitenden.“	240-245
E2	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Genau. (...) In solchen Situationen oder Zeiten, in denen es wirtschaftlich schlechter läuft, muss man sich das genau ansehen. Also, wir versuchen da immer, möglichst schnell anhand der Zahlen ein klares Bild zu bekommen. Dann würde ich zunächst mit der Teamleitung und anschließend mit dem gesamten Team ins Gespräch gehen, oder mit einzelnen Mitarbeitenden. Man sieht das ja. Man kann bei unserem Programm, wie vermutlich bei allen Programmen, sehr genau nachvollziehen, wie viele abrechenbare Stunden ein Mitarbeiter an einem bestimmten Tag geleistet hat. Und (...) dann würde man mit den Mitarbeitenden ins Gespräch gehen, nicht als Vorwurf und nicht mit der Peitsche nach dem Motto, jetzt muss es wieder anders werden, sondern wirklich, um zu verstehen, woran es liegt. Was sind die Gründe? Kann man etwas verändern? Kannst du dir vielleicht Tipps oder Unterstützung von anderen Mitarbeitenden holen? Können wir bei den Klienten etwas umstellen oder anders organisieren?“	256-265
E2	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Ja, (...) das ist natürlich auch etwas, was nicht unbedingt komplett nur in meinem Einflussbereich liegt. Aber es war für mich tatsächlich wichtig, das wahrzunehmen und mitzunehmen, als ich hier angefangen habe, dass bei meinem Arbeitgeber grundsätzlich die Bereitschaft besteht, solche Angebote auch weiterzuführen. Ich habe das so wahrgenommen, weil ich eben über die (...) Vergangenheit informiert worden bin, wie das eben gelaufen ist und wie die wirtschaftliche Situation grundsätzlich ist, dass es immer wieder auch Zeiten gegeben hat, die sehr (...) ja, eher defizitär waren, und man da dennoch nicht übereilt oder überhastet gesagt hat: „So, wir müssen jetzt Personal abbauen und Einrichtungen grundsätzlich zur Disposition stellen.“ Stattdessen hat man gesagt: "Wir arbeiten daran und überlegen uns gemeinsam Strategien, wie es wieder besser werden kann, und wir sind gewillt, diese Angebote weiterhin fortzusetzen.““	377-386
E2	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Ja, und dass man den Rückhalt vom Träger einfach hat, das ist ganz entscheidend, weil ich das sonst nicht machen könnte. Wenn mein Träger sagen würde: „Ihr müsst am Ende des Jahres mindestens mit einer positiven Null rausgehen, sonst müssen wir im nächsten Jahr kürzen“, dann sähe die Situation ganz, ganz anders aus. Dann müsste ich hier anders agieren, und ich weiß nicht genau, ob ich das auf Dauer wollen würde. Ja.“	391-395

E2	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Es gibt sicherlich auch in der Wirtschaft Unternehmen, die sagen, Wir leisten oder subventionieren einen defizitären Bereich eine Zeit lang, weil wir uns davon etwas versprechen. Das gibt es dort sicherlich auch, aber die Hintergründe sind andere.“	400-402
E2	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Letztendlich wechselte der Mitarbeiter in eine Einrichtung nach (Stadt) und konnte dort weiterbeschäftigt werden. So versucht man also auch in solchen Situationen, eine gute Lösung für alle Beteiligten zu finden, anstatt einfach nur Schadensminimierung zu betreiben und zu sagen: „Dein Vertrag läuft aus oder du wirst gekündigt, such dir etwas anderes.““	481-484
E2	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Diese muss man stets im Blick behalten, um gegebenenfalls schnell gegensteuern zu können und nicht in eine Situation zu geraten, in der man sagen muss: „Tut mir leid, jetzt kann ich nichts mehr ändern, jetzt ist die Karre im Dreck.“ Das wäre das Schlimmste, entweder es nicht mitzubekommen oder zu spät zu reagieren. Auch für mich persönlich ist es wichtig, mir in so einer Situation bewusst machen zu können, dass ich vorher alles dafür getan habe, um diese Lage zu vermeiden, und dass es nun so ist und ich es nicht mehr ändern kann. Aber dann irgendwann zu erkennen, dass man zu spät reagiert oder etwas nicht wahrgenommen hat, das wäre fatal.“	529-536
E2	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Ja, also ich glaube, das ist ein zentrales Thema in der Organisationsentwicklung. (...) Das ist nicht irgendwas, was man nebenbei mal so machen kann, wenn gerade Zeit dafür ist, sondern das ist ein zentrales Thema, genauso wie die Wirtschaftlichkeit. Man muss sich immer wieder damit auseinandersetzen und immer wieder (...) gemeinsam Dinge aushandeln.“	606-609
E2	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Ja, und in allen Entscheidungen, egal ob es sich um strategische Entscheidungen, operative Entscheidungen, Qualitätsmanagement oder Organisationsentwicklung handelt, müssen diese Werte einfach immer mit auf die Agenda. Das sind wichtige Aspekte.“	614-616
E3	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Also, ich denke, es ist wichtig, unser aktuelles Konzept wirklich nochmal genau anzuschauen und zu überlegen, wie wir es verbessern können. Vielleicht gibt es Ansätze, bei denen wir mit dem gleichen Team auch andere Ideen ausprobieren können, um das Ganze frischer und effizienter zu gestalten. (...) Es geht darum, flexibel zu bleiben, offen für Neues zu sein und einfach zu sehen, wo wir noch Potenziale haben, die wir noch nicht genutzt haben. Vielleicht gibt es Bereiche, in denen wir die Ressourcen anders kombinieren oder neue Wege gehen können. Und am Ende wollen wir ja sicherstellen, dass wir das Team bestmöglich einsetzen und wirklich das Beste aus dem herausholen, was wir schon haben. Das ist so der Gedanke dahinter.“	143-150
E3	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Gleichzeitig ist es wichtig, die Situation gut zu beobachten, um überhaupt fundiert darüber sprechen zu können. Wie ist denn die Auslastung in den einzelnen Einrichtungen? Werden die Fachleistungsstunden erreicht? Wie viele Stunden sind wirklich erforderlich, damit die Finanzierung gesichert ist? Und wie viele sind zumutbar? Denn es ist ja klar, dass man nicht 100 % der Arbeitszeit ausschließlich mit der Betreuung von Menschen verbringen kann.“	228-232

E3	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Na ja, ich habe vorhin ja schon von einem Beispiel berichtet, bei dem wir eine Beratungstätigkeit aufgeben mussten. Ansonsten (...) kann ich mich an kein weiteres Beispiel erinnern. Bis heute war es also noch nie notwendig, aufgrund wirtschaftlicher Gründe etwas zu schließen. Wir haben immer irgendwelche Alternativen gefunden oder Konzepte angepasst, sodass die eigentliche Aufgabe weiterlaufen konnte. Vor einigen Jahren gab es jedoch eine kleine Einrichtung beziehungsweise eine einzelne Stelle, die wir verändern mussten. Der Hauptgrund dafür war, dass der Mitarbeiter die Organisation verlassen hatte und die Nachfrage nach dem speziellen Beratungsangebot nicht groß genug war, um die Stelle in der ursprünglichen Form aufrechtzuerhalten. Deshalb haben wir uns entschieden, die Einheit zu schließen. Wichtig ist, dass wirtschaftliche Aspekte bei dieser Entscheidung keine Rolle gespielt haben; ausschlaggebend waren die geringe Nachfrage und die personellen Veränderungen.“	299-309
E3	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Aktuell sind wir dabei, das Konzept einer unserer stationären Einrichtungen zu überarbeiten und die Zielgruppe zu erweitern. Der Grund dafür liegt darin, dass die Anfragen in den letzten Jahren zurückgegangen sind. Dennoch war es für uns keine Option, dieses Projekt aufzugeben, da es zu den ersten Initiativen unserer Organisation gehört.“	309-312
E4	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Für uns ist es ja auch wichtig, die Kontakte zu den Auftraggebern zu halten. Wenn wir jetzt sagen, okay, das trägt sich für uns nicht, verlieren wir natürlich den Kontakt zum Kostenträger, zum Beispiel, der für uns in anderen Bereichen und Einheiten ebenfalls wichtig ist.“	496-498
E4	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.1 Integration von Ethik in wirtschaftliche Prozesse	„Es geht nicht nur um die finanziellen Aspekte, die zwar wichtig sind, um das Ganze überhaupt möglich zu machen, aber wir müssen dennoch einen gewissen STANDARD halten. Ich glaube, wenn in der Sozialen Arbeit oder im Bereich der Bildungsträger die Preise sinken und alle die Qualität reduzieren, landen wir am Ende irgendwo, wo wir nicht hinwollen. Ich sehe da schon die Möglichkeit, dass es so kommt, insbesondere wenn sich die Entscheidungskriterien der Auftraggeber ändern.“	599-604
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.2 Kompromisslösungen und Ausgleichsmaßnahmen	„Das betrifft natürlich nicht nur die Klienten, sondern als Mitarbeiter und auch als Institution, die untereinander tätig sind, im Stadtgebiet zu schauen, ob man dann, wenn es wirklich zu dem kommt, ob man die bisherige Angebote, wenn es dann wirklich im Sinne, dass man sagt, ich muss auch Mitarbeiter, da schützen oder man muss Mitarbeitern eine Perspektive geben können, dann würde ich eben auch in einer fairen Auseinandersetzung gucken, okay, wenn wir jetzt alles von unseren alten Bestandteilen der Arbeit nicht retten können, dann nehmen wir die Beratungsangebote und nehmen die, die sich, sag ich jetzt mal, mit Drogenkonsum machen oder auseinandergesetzt haben, die nehmen wir dann da raus und retten vielleicht die anderen Angebote, wenn es über Drogenkonsum und so etwas auch schon in der Beratungsstelle andere Angebote der der Hilfen gab, dann würde ich eben sagen okay, dann muss man das vielleicht aufteilen und muss für den anderen Part, wo es um die Drogenproblematik geht, vielleicht einen zweiten Träger suchen, an dem das angegliedert werden kann, so dass natürlich auch immer von der Sichtweis, dass, was ich bisher als Verein getan habe, war gut und das soll nicht ganz verschwinden. Dann versuche ich halt eben Bestandteile dieses Vereins an andere Vereine und dranzuhängen, so dass das Ganze dann vielleicht wieder wirtschaftlich wird oder auch durch die Übertragung an einen anderen Verein. Auch eine kommunale Einrichtung sagt ja, okay, da brauchen wir jetzt nicht zweimal eine Ge-	353-381

		schäftsführung mitfinanzieren, sondern wenn die sich an den anderen Verein dranhängen, dann ist das insgesamt doch eine kleinere Hausnummer und wir können das Angebot aufrechterhalten und sind dann vielleicht doch bereit, da einen Kompromiss zu finden. Vielleicht nicht mehr diese 100 % Förderung, sondern einen kleineren Bereich dem befreundeten oder anderen Verein mitzugeben. Letzten Endes würde ich immer darauf achten, dass man sich nicht verbiegt. Also ich habe keine guten Erfahrungen damit gemacht, wenn auch am Anfang mal erwähnt, wenn diese berühmten faulen Kompromisse vorübergehend eine Lösung zusammen. Es würde später wieder aufbrechen. Wenn man länger hinschaut, geht das nicht gut. Also man sollte seinen eigenen Wurzeln schon treu bleiben und schauen, ob man Gründe findet. Eine wäre ja auch zum Beispiel, dass man, wenn man was abgespaltet hat, grundsätzlich mit einer Neugründung anfängt und das Bild in der Öffentlichkeit nochmal schärft für diese Neugründung und damit dann vielleicht eine Chance hat, neu zu starten. Gerade wenn es um alten Ballast geht oder vielleicht alte Schwierigkeiten, die da waren und dann mit einem Neustart, einer Neugründung, sozusagen in einem wirklich klar abgesteckten Bereich wieder anfängt.“	
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.2 Kompromisslösungen und Ausgleichsmaßnahmen	„Und das heißt, ich muss etwas, was in Not geraten ist oder ins Trudeln gekommen ist (...), ich muss versuchen, Lösungen zu finden. Und diese Lösungen können ja sehr unterschiedlich sein. Ich kann sagen okay, wir lösen das Projekt auf, ich schicke alle Mitarbeiter zum Arbeitsamt. Oder aber schon der Unterschied, rechtzeitig damit zu arbeiten, dass jeder eine gewisse Zeitspanne hat, sich wegzugeben oder einen anderen Platz im Verein findet. Es gibt ja, wenn man mehrere Mitarbeiter hat, immer mal eine Schwangerschaftsvertretung. Es gibt jemanden, der mal vielleicht ein halbes Jahr auf Weltreise will, also solche Sachen zu eruieren, rechtzeitig, um dem Anspruch der Mitarbeiter von Auge zu Auge gerecht zu werden, (...) muss man sich in erster Linie der Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern stellen.“	551-559
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.2 Kompromisslösungen und Ausgleichsmaßnahmen	„Dann hat man natürlich noch eine Aufgabe. Je nachdem, ob das Projekt auch ein Gebäude umfasst, lassen sich entsprechende Mietverträge sicherlich kündigen. Habe ich ein Gebäude im Eigentum, muss ich natürlich auch überlegen, ob es neue Nutzungsmöglichkeiten gibt. Kann ich das Gebäude für ein anderes Projekt verwenden? Gibt es vielleicht Bedarf, ein bestehendes Projekt zu vergrößern? In manchen Fällen, wie etwa bei vollstationären Einrichtungen, besteht ja oft der Anspruch, schrittweise mehr ambulante Angebote oder Möglichkeiten zur Selbstversorgung zu schaffen, also den Übergang von einer intensiven Betreuung hin zu einer etwas freieren Form der Unterstützung. Also ich glaube, man muss sich einfach nur immer rechtzeitig darum kümmern, dass man Lösungen findet, wenn etwas ins Trudeln gekommen ist.“	559-567
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.2 Kompromisslösungen und Ausgleichsmaßnahmen	„Es gab durchaus schon Lösungen, bei denen wir gesagt haben: „Okay, dann reduzieren wir alle unsere Gehälter um zehn Stunden und tragen den vierten Mitarbeiter noch mit, bis er etwas Neues gefunden hat.“ Das sind interne Lösungen, die manchmal gefunden werden, um bestimmte Zeiträume zu überbrücken, etwa ein paar Monate, ein halbes Jahr oder maximal ein Jahr, zum Beispiel bei einer Schwangerschaft. Doch dann muss die Perspektive wieder vorhanden sein.“	728-732
E2	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.2 Kompromisslösungen und Ausgleichsmaßnahmen	„Na ja, gut, so viele Bereiche habe ich jetzt nicht, aber dieses Auf und Ab haben wir hier ja ständig. Momentan ist es eher so, dass das (Einrichtung) im Bereich §67 immer mal wieder etwas schwächelt, und man fragt sich, Ist das in diesem Umfang noch tragfähig? (...) Da haben wir immer versucht, flexible Lösungen zu finden. Wir haben Mitarbeitende teilweise in andere Bereiche umgesetzt oder vorübergehend im stationären Bereich eingesetzt, wenn es mal schwieriger wurde, und versuchen so, Lösungen zu finden, die für alle tragbar sind. (...)“	438-443

E2	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.2 Kompromisslösungen und Ausgleichsmaßnahmen	„Aber ich bin da ganz klar mit meinem Geschäftsbereichsleiter auf einer Linie und wir sagen klar, das ist ein Angebot, das müssen und wollen wir auch in Zukunft vorhalten, vielleicht in abgespeckter Form mit weniger Plätzen, wie auch immer. (..) Man muss das eben immer ein bisschen austarieren. Aber das ist ein Angebot, das wir erhalten wollen, weil wir es für wichtig erachten.“	448-451
E3	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.2 Kompromisslösungen und Ausgleichsmaßnahmen	„Also ja, es ist wirklich. (..) Es ist wirklich ein Drahtseilakt, finde ich zwischen diesen beiden Aspekten Ethik und Finanzen. Und natürlich gibt es. (..) Entscheidungen, die ich treffe, zum Beispiel Stellen nicht sofort ab dem ersten möglichen Tag neu zu besetzen, wo es möglich wäre. Oder auch an manchen Stellen zu gucken, kann man doch mal jemanden einstellen, der vielleicht etwas günstiger ist als jemand, der da ganz, ganz teuer ist. Natürlich beeinflusst das auch die Ausgabementalität. Was kann neu angeschafft werden? Manche Dinge vielleicht noch hinauszuzögern oder etwas günstiger zu kaufen? Genau. Also das spielt schon eine große Rolle.“	106-112
E3	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.2 Kompromisslösungen und Ausgleichsmaßnahmen	„Und ja, dann gibt es Möglichkeiten, manchmal ja auch noch Preise zu verhandeln. An manchen Stellen ist es aber auch kaum möglich. Ich nenne mal das Beispiel ambulant betreutes Wohnen. Da gibt es einen festen Preis, da gibt es keine Verhandlungsmöglichkeiten. Aber da gibt es wieder andererseits Möglichkeiten, die Teams so aufzustellen, dass die auch von der Bezahlung her so ein bisschen gemischt sind, um so die Personalkosten im Rahmen zu halten. Ähm, ja, und da gucke ich mir jeden einzelnen Arbeitsbereich an und gucke eben, wie man einerseits sparen kann und andererseits aber auch eine gewisse Qualität gewährleistet“	214-221
E3	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.2 Kompromisslösungen und Ausgleichsmaßnahmen	„Ja, ich würde die Entscheidung, etwas zu schließen, nicht vorschnell treffen. Stattdessen würde ich versuchen, über einen längeren Zeitraum, (..) und da sprechen wir durchaus von Jahren, Maßnahmen zu ergreifen, um die Situation zu stabilisieren. Dazu gehört, zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten zu prüfen oder Verhandlungen mit Kostenträgern zu führen, sowie Spenden oder Unterstützung durch Stiftungen in Betracht zu ziehen. Manchmal besteht die Haltung, dass eine bestimmte Arbeit so wichtig ist, dass andere Organisationseinheiten zeitweise eine Einrichtung mittragen können, sofern es sich in einem überschaubaren Rahmen bewegt.“	260-266
E4	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.2 Kompromisslösungen und Ausgleichsmaßnahmen	„Definitiv. (..) Denn was passiert auf der anderen Seite? Okay, vielleicht kann ich mich nicht mit der Idee dieses Sponsorings identifizieren. Gut, aber was ist die Alternative? Wir hätten dann keine Beratungsstelle in der Stadt. (..) Da stellt sich die Frage, was ist das kleinere Übel? Strukturiert man die Arbeit ein wenig um und schaut, wie man das Ganze (..) ausbalancieren kann? Oder haben wir am Ende gar nichts? Ja, ich würde immer sagen: Auf jeden Fall das Angebot sichern, auch wenn es vielleicht gegen meinen eigenen Willen geht – Hauptsache, es bleibt am Leben.“	299-304
E4	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.2 Kompromisslösungen und Ausgleichsmaßnahmen	„Dann (..) und da muss man, muss man, das glaube ich, einfach aushalten erstmal.“	317
E4	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.2 Kompromisslösungen und Ausgleichsmaßnahmen	„Klar, wir sind natürlich eine Frauenbranche, da hat man immer den Bonus, dass irgendjemand in Mutterschutz geht und dadurch etwas frei wird. Das haben wir schon. Wir wollen die Mitarbeitenden bei uns behalten und sie nicht einfach entlassen. (..) Das funktioniert irgendwie.“	459-461

E4	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.2 Kompromisslösungen und Ausgleichsmaßnahmen	„Das sehe ich jetzt aber auch nicht in Gefahr. Unbedingt. Das ist ja auch immer die Frage, okay, wenn es jetzt gerade so läuft und nichts Neues reinkommt, was macht man dann? Welche Möglichkeiten gibt es für uns, dass wir vorhandene Sachen nutzen? Ich spiele jetzt mal ein bisschen darauf an, die Vermietung von Räumlichkeiten oder solche Dinge. Okay, wir haben die Räume. Da wir aber gerade leider keine Maßnahmen haben, ist die Frage: Können wir die vermieten? Ja. Das ist ja auch gut. Also, sozusagen, ja, am Ende trägt sich das ja auf die Gesamtbilanz drauf. Also, das ist ja dann und mit solchen Maßnahmen können wir dann wirtschaftliche Engpässe in schlechteren Zeiten kompensieren.“	526-533
E4	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.2 Kompromisslösungen und Ausgleichsmaßnahmen	„Da könnte ich minimal, sei es der zeitliche Aufwand pro Klient, ein bisschen Abstriche machen. Aber eigentlich zeichnet uns das ja auch aus. Deswegen finde ich die Frage ganz schwierig, wo würde ich Abstriche machen?“	542-544
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.3 Unternehmenskultur als prägender Faktor	„Ich denke, es geht ein Stück weit um das bereits Gesagte. Man muss lernen, vor allem in Führungs- und Leitungspositionen, Geduld zu haben. Gleichzeitig ist es wichtig, den Mitarbeitern klar zu signalisieren, dass es immer zwei Ansichten gibt und dass Kompromisse notwendig sind. Man muss bereit sein, den anderen zu verstehen und gemeinsam einen Weg zu finden, den beide gehen können, sodass am Ende niemand als Verlierer herausgeht. Denn wenn das der Fall ist, können neue Probleme entstehen, sei es in Mitarbeitergesprächen oder, wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, Fragen der verbleibenden Mitarbeiter, die wiederum zu neuen Herausforderungen führen. Für mich ist es daher entscheidend, Prozesse transparent zu gestalten und bei schwierigen Entscheidungen auch andere Beteiligte einzubeziehen, die als Vermittler fungieren können. Eine wichtige Erkenntnis meinerseits ist, nicht allein auf das eigene Können zu vertrauen, sondern möglichst viele Menschen in verschiedene Prozesse einzubeziehen, um für Stabilität zu sorgen und das Gefühl zu vermitteln, dass niemand die Oberhand gewinnt und dies ausnutzt. Meine Erfahrung zeigt mir, dass man, gerade in schwierigen Situationen, immer auf Augenhöhe miteinander sprechen sollte.“	62-74
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.3 Unternehmenskultur als prägender Faktor	„Das stimmt. Gerade im Bereich Führung spielt Mitarbeiterfürsorge eine wichtige Rolle. Es geht eben nicht darum, jemanden einfach von heute auf morgen loszuschicken, sondern gemeinsam im Prozess zu überlegen, wohin der Weg führen könnte. Schließlich kann auch nicht jede alles, es wäre ja auch anmaßend zu behaupten, dass Sozialarbeiter jeden Bereich der Sozialen Arbeit abdecken können.“	759-763
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.3 Unternehmenskultur als prägender Faktor	„Ich glaube, es ist wichtig, sowohl bei guten als auch bei schlechten wirtschaftlichen Zahlen zu kommunizieren. Das Positive gehört ebenso dazu. Es sollte also nicht nur dann über Zahlen gesprochen werden, wenn es abwärts geht. Es ist genauso wichtig, in guten Zeiten das Team zu loben und anzuerkennen, dass auch das ein Zeichen dafür ist, dass etwas gut läuft. Letztendlich habe ich für mich daraus Handlungsstrategien entwickelt.“	844-848
E2	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.3 Unternehmenskultur als prägender Faktor	„Genau. Ja, wir haben zum Beispiel ein Leitbild und sogenannte Grundaussagen. Das ist noch mal runtergebrochen auf, ich glaube, neun verschiedene Kernsätze. Hier hängen sie auch. (...) Die hängen also in den Einrichtungen auch öffentlich aus. Und auf unserer Internetseite, (...) die sind auch Teil des Einarbeitungsprozesses für neue Mitarbeitende. (...) Das spiegelt sich dann auch in den Materialien wider, mit denen wir arbeiten, beispielsweise im Qualitätsmanagement. Das zieht sich so durch und (...) auch in den Teambesprechungen, wo wir Einzelfälle besprechen, oder in den Supervisionen, die wir ja auch machen, ist das immer ein Thema oder vielfach	86-97

		ein Thema: Wie viel oder wie gehen wir mit den Menschen so um, dass diese Werte da auch erkennbar sind? Und wir machen es uns, glaube ich, nicht leicht. An vielen Stellen ist das schon immer wieder schwierig, auch persönlich schwierig. Also nicht nur, was die wirtschaftliche Seite betrifft, sondern auch, wie viel jeder Einzelne da auch mittragen kann. Beispielsweise, wie viel man sich als Einrichtung, wie viel man mitträgt, gerade wenn es um Konflikte geht usw. Aber das zieht sich eigentlich ja immer wieder in den Besprechungen durch. (...)“	
E2	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.3 Unternehmenskultur als prägender Faktor	„Ja, das ist natürlich auch eine wesentliche Aufgabe einer Leitungskraft, dies immer wieder in die Praxis zu übersetzen. Denn das weiß ja jeder, der in diesem Bereich tätig ist: Ein Leitbild aufzuschreiben ist das eine, aber wie es gelebt und umgesetzt wird, ist das andere. Das hat viel mit Vorbildfunktion zu tun, mit Vorleben und damit, das Thema immer wieder anzusprechen. Es ist ja kein Selbstläufer. In den letzten Monaten haben wir das besonders beim Thema Gewalt thematisiert, zum Beispiel beim Umgang mit Gewalt in der Einrichtung. Im (Einrichtung) gab es eine Konzeptänderung, sodass das Gewaltschutzkonzept überarbeitet werden musste. Wir haben uns daher intensiv mit allen Mitarbeitenden in einer Sitzung mit dem Thema auseinandergesetzt, da Gewalt ein sehr vielschichtiges Thema ist: Gewalt gegenüber Mitarbeitenden, Gewalt umgekehrt gegenüber Betreuten, Gewalt untereinander, Mobbing und sexualisierte Gewalt. All diese Themenbereiche wurden besprochen. (...)“	109-118
E2	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.3 Unternehmenskultur als prägender Faktor	„Auf jeden Fall. Und was ich auch glaube, ist, dass es auf der einen Seite eben diese Person (...) gibt. Aber es ist, glaube ich, genauso wichtig, dass die Organisationen, die solche Dienste und Angebote vorhalten, innerhalb dieser Organisation auch entsprechende Werte festlegen, die immer wieder zur Disposition oder zur Diskussion gestellt und umgesetzt werden. Das halte ich für ganz wichtig. Theoretisch ist es ja auch vorstellbar, und das gibt es ja auch, dass irgendwelche GmbHs aus wirtschaftlichen Überlegungen gegründet werden. In der Jugendhilfe gibt es das, glaube ich, öfter, dass solche Angebote auf die Beine gestellt werden. (...) Ja. (I – Ja) Mit zweifelhaftem Erfolg, würde ich mal sagen, für die Klienten. Also, das halte ich genauso. (...) Eine (...) fachlich fundierte, aber eben auch wertgeleitete Soziale Arbeit braucht eine starke Organisation, die diese Werte nach innen und nach außen vertritt.“	571-580
E3	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.3 Unternehmenskultur als prägender Faktor	„Ja, wir haben zum Beispiel ein Leitbild, was in jeder Einrichtung aushängt und an dem versuche ich mich immer zu orientieren. Genau. Und ansonsten, da wir ganz viele unterschiedliche Arbeitsbereiche haben, natürlich auch die Haltung der jeweiligen Teams mit einzubeziehen.“	71-73
E3	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.3 Unternehmenskultur als prägender Faktor	„Ja, es gibt zum einen wöchentliche Sitzungen der einzelnen Teams, an denen ich auch relativ regelmäßig teilnehme, sodass wir uns da auch verständigen können. Und dann gibt auch die Möglichkeiten, sich teamübergreifend regelmäßig auszutauschen in der (Träger)-AG, die regelmäßig stattfindet. Und da können eben alle Mitarbeitenden, die es zeitlich einrichten können, auch teilnehmen, so dass sich wirklich alle Arbeitsbereiche miteinander austauschen können. Und in der AG wurde zum Beispiel auch das Leitbild zusammen entwickelt. Genau.“	79-84
E3	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.3 Unternehmenskultur als prägender Faktor	„Genau. Und ich denke, dafür braucht man wirklich ein gutes Händchen, damit man nicht zu viel Druck ausübt.“	227-228

E4	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.3 Unternehmenskultur als prägender Faktor	„Ja, und ich finde, gerade wenn man selbst aus der Organisation kommt, kann ich jetzt nicht einfach wer weiß wie hart durchgreifen oder besonders streng sein, weil dann auch alle sagen würden: „Äh, was ist denn mit ihr los?“ Das wäre nicht authentisch. Das passt auch nicht zu meiner Person. Ich glaube, wenn man neu in ein Unternehmen kommt, hat man noch mal eine ganz andere Stellung und muss sich nicht so mit dieser Sandwichposition auseinandersetzen. Ich denke auch, dass dieses von oben herab eher alte Schule ist. Sicherlich ist das an bestimmten Stellen notwendig, aber ich finde es schwierig abzuwägen, wo man hart durchgreifen muss und wo man es etwas lockerer angehen kann. Wichtig ist, glaube ich, einfach, die Mitarbeiter mitzunehmen, indem man viel erklärt und Transparenz schafft. Da hatten wir, glaube ich, in der Vergangenheit auch ein kleines Problem.“	82-90
E4	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.3 Unternehmenskultur als prägender Faktor	„Im Prinzip sehe ich das schon als positiv an, dass die Belegschaft auch Lust hat, mal etwas außerhalb der Arbeit miteinander zu machen. Das kann ja eigentlich nur ein Gewinn sein, oder? Es passiert ja jetzt schon recht häufig. In den letzten Monaten hatte ich das Gefühl, dass immer öfter die Frage kam: „Können wir da abends noch mal was zusammen machen?“ Ich glaube, so kommt man auch gern zur Arbeit. Und ich denke, dass nur Mitarbeiter, die auch gerne da sind, die sich gerne mit den Kollegen umgeben und sich gerne im Büro oder bei der Arbeit aufhalten, das Unternehmen wirklich nach vorne bringen können. Genau, die entwickeln dann auch die Motivation, vielleicht mal etwas extra zu leisten oder sich stärker einzubringen, eben volle Leistung zu bringen und nicht nur auf 80 % zu fahren. Am Ende des Tages kommt das den Klienten zugute.“	113-122
E4	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.3 Unternehmenskultur als prägender Faktor	„Ja, wir haben ein Leitbild, das du auch auf unserer Homepage einsehen kannst, (..) idealerweise ist es dort eingestellt. Ja, auf jeden Fall. Ich schaue mal eben nach. (10) Tatsächlich, unser Leitbild! Gott sei Dank, es ist im Internet zu finden. Und ja, alle Mitarbeiter kennen es. Das sind grundlegende Dinge, die den Mitarbeitern auch zunächst, ich sag mal, ausgehändigt oder vermittelt werden, wenn sie bei uns anfangen. Und was sich daraus dann entwickelt, wenn man das Papier in der Hand hält, es unterschreibt und was daraus resultiert, das ist wiederum eine andere Sache und hängt, glaube ich, davon ab, wie das Unternehmen dies lebt und umsetzt. Nur weil ich das Leitbild des Unternehmens unterschreibe, um den Job zu bekommen, heißt das ja nicht unbedingt, dass ich voll dahinterstehe, oder? (..) Ja, genau. (..) Ich wollte noch etwas sagen, aber jetzt weiß ich es gerade nicht mehr. Ich war kurz abgelenkt.“	128-136
E4	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.3 Unternehmenskultur als prägender Faktor	„Ja, genau, wir haben viele Mitarbeiter, die schon seit Jahren hier sind. Ich habe mir eine Liste anfertigen lassen, um auch Präsente zu verteilen, wenn jemand zehn oder zwanzig Jahre im Unternehmen ist. Das hat schließlich auch was mit Wertschätzung zu tun, und ich finde es wichtig, die Arbeit der anderen anzuerkennen. Ich glaube, dass die geringe Fluktuation und die Tatsache, dass so viele Mitarbeiter gerne hier sind, zeigen, dass sie sich wohlfühlen. Denn wenn man sich an seinem Arbeitsplatz nicht wohlfühlt oder mit den Kollegen nicht klarkommt, dann würde man sich vermutlich nach etwas anderem umsehen. Ja.“	141-147
E4	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.3 Unternehmenskultur als prägender Faktor	„Ja, das ist immer so gewesen und auch wichtig. Aber man sieht ja jetzt auch in vielen Organisationen, dass sich die Führungssituation verändert, wie bei uns auch. Und dann ist das nicht mehr immer so gegeben. Da muss sich dann erst einmal ein Vertrauensverhältnis aufbauen.“	345-347
E4	Strategien zur Vereinbarkeit:	„Es ist ganz wichtig, dass die Mitarbeitenden an einem Ort arbeiten, an dem sie Spaß haben. Sonst kommen sie nicht gerne, was zu erhöhten Krankentagen führt, und sie fügen sich auch nicht ins Team ein.“	468-470

	Uk 5.3 Unternehmenskultur als prägender Faktor		
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.4 Organisationsstruktur und ethisches Verhalten	„Wichtig, glaube ich, ist das diese Verbindung und diese Kommunikation zwischen Geschäftsführung und den jeweiligen Projekten funktioniert und das muss ganz gezielt von der Geschäftsführung im Auge behalten werden. Ich muss mit dem Team sozusagen gemeinsam die Arbeit erledigen. Das heißt, ich bekomme alles mit, was innerhalb des Arbeitsprojekts oder bei den Aufgaben des Teams bewältigt werden soll. Dadurch kann ich nicht in Gefahr laufen, überrascht zu werden von etwas, das bereits seit einem halben Jahr im Team schräg oder schief läuft, sei es zum Beispiel eine Schwierigkeit unter den Mitarbeitern oder ähnliche Dinge. Auch die ökonomischen Aspekte muss ich als Geschäftsführung rechtzeitig erkennen und entsprechend Strategien entwickeln, um mit solchen alltäglichen Schwierigkeiten umgehen zu können. (..)“	113-121
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.4 Organisationsstruktur und ethisches Verhalten	„Es geht darum, ein ausgewogenes Verhältnis zu schaffen, das sich nicht einfach nur rechnerisch klären lässt, sondern sorgfältig abgewogen werden muss. Dafür ist offene Kommunikation entscheidend, ebenso wie die Einbindung möglichst vieler Beteiligter. Wenn später Schwierigkeiten auftauchen, kann man leichter damit umgehen, weil alle wissen, mit welchen Vorstellungen man gestartet ist und warum sich diese vielleicht nicht vollständig umsetzen ließen. So kann man gemeinsam neue Kompromisse finden, statt plötzlich vor einem großen Problem zu stehen und schnell handeln zu müssen, um eine Krise abzuwenden. Diese Art der Führung und Organisationsleitung erlaubt einen achtsamen Umgang mit Konflikten, statt sie mit dem Hammer zu bearbeiten.“	426-434
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.4 Organisationsstruktur und ethisches Verhalten	„Das glaube ich, ist ganz, ganz, ganz wichtig, dass man einfach nicht abwesend ist, dass man auch Mitarbeiter so führt, dass die sich melden, wenn was ist. Ja, es ist eine Betriebskommunikation notwendig, die es allen Mitarbeitern erlaubt, erst mal Klartext zu reden und auch keine Angst haben muss, wenn man zur Geschäftsführung geht. Wenn alles transparent ist, dann gibt es auch nicht dieses Hintenrum, was man dann vielleicht als Mitarbeiter verraten oder petzen oder wie auch immer bezeichnen würde, sondern wenn man auch als Geschäftsführer diesen offenen Dialog, die Probleme wirklich auf den Tisch legen kann und sagt, wir müssen das gemeinsam hinkriegen. Ich bin da nicht alleine für zuständig. Ich glaube, das ist etwas ganz Wesentliches, was sich Leitungspersonal aneignen muss: die Erkenntnis, dass sie nie alles können und dass sie, wenn sie klug sind, sich auf den Weg machen sollten, herauszufinden, wo die vielen anderen klugen Menschen in ihrer Mitarbeiterschaft und Leiterschaft sind. Diese sollten sie dann gezielt fördern und unterstützen, um die Gesamtverantwortung eines Vereins auch über schwierige Zeiten hinweg tragen zu können.“	439-450
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.4 Organisationsstruktur und ethisches Verhalten	„Auch in Dienstgesprächen ist Ergebnissicherung wichtig. Ich achte darauf, ob das Team motiviert ist und gerne arbeitet, auch wenn es naturgemäß mal frustrierende Phasen gibt. Dabei gibt es Hinweise darauf, ob die Mitarbeiter nur ihre Pflicht erfüllen oder wirklich engagiert sind. Auch kleine Hinweise zeigen, dass die Mitarbeiter Verantwortung übernehmen. Wenn jemand sagt, „Zu Hause schalte ich die Heizung nachts ab, warum machen wir das hier nicht?“, dann ist das ein Zeichen für das Mitdenken im Alltag. Solche Rückmeldungen zeigen, ob das Team sich nicht nur für die Arbeit, sondern auch für das Wohl der Klient und die Pflege der Einrichtung verantwortlich fühlt.“	809-815
E1	Strategien zur Vereinbarkeit:	„Ich glaube, dass man das nur so als Ganzes sehen kann. Deswegen auch meine Aussage. man kann auf ganz vielen Gebieten nicht überall perfekt sein. Also ich glaube, das muss gar kein Geschäftsführer. Ich glaube, er muss wirklich Augen und Ohren haben und muss wissen, mit dem was er mit Augen und Ohren sieht oder hört,	827-834

	Uk 5.4 Organisationsstruktur und ethisches Verhalten	tut. Das muss er umsetzen können und dafür braucht er Fachleute. Aber das Gehörte und Gesehene, damit muss er was anfangen können. Und natürlich möglichst in die richtige Richtung, nicht nach dem Motto: „Oh, da hat jemand den Müll nicht gesehen, also entlasse ich ihn morgen oder schicke eine Abmahnung.“ Das wäre ja genau das Gegenteil eines guten Ergebnisses.“	
E2	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.4 Organisationsstruktur und ethisches Verhalten	„Ich meine, ich kann solche Entscheidungen ja eh nicht allein treffen. (...) Alles, was Geld kostet, geht über das hinaus. Also, ich habe für meine Organisationseinheiten die Budgetverantwortung. Ich kann also entscheiden, wie ich Gelder einsetze, die zur Verfügung stehen, und muss natürlich auf der anderen Seite schauen, dass entsprechend auch Einnahmen reinkommen. Ja, aber wenn es um die Installation neuer Projekte oder um Förderungsanträge geht, muss das immer vom Geschäftsbereichsleiter beziehungsweise vom Vorstand abgesegnet werden. Und da sind die Wege leider teilweise sehr lang. Entscheidungen werden nicht so schnell getroffen, dass sie dann unmittelbar hier umgesetzt werden können. Insofern muss ich auch genau abwägen, wie viel Zeit und Energie ich in einzelne Dinge investiere, (...) weil meine Arbeitszeit auch nur begrenzt ist. Aber ja.“	193-201
E3	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.4 Organisationsstruktur und ethisches Verhalten	„aber auch in anderen Bereichen und möglichst auch die Mitarbeitenden mit in die Verantwortung zu nehmen und mit denen zu sprechen. Wie ist denn die finanzielle Lage? Ich möchte Sie nicht unter Druck setzen, aber es ist wichtig zu verstehen, dass eine stationäre Einrichtung langfristig nur bestehen kann, wenn sie gut belegt ist. Und dafür muss man eben auch etwas tun, wie Öffentlichkeitsarbeit und so.“	210-214
E3	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.4 Organisationsstruktur und ethisches Verhalten	„Ich glaube, man muss Strategien entwickeln, die zur jeweiligen Organisation passen. Für unsere Organisation ist es sehr passend, dass die Mitarbeitenden auch einen Teil der Verantwortung übernehmen – das gilt bei uns in allen Bereichen, nicht nur beim wirtschaftlichen Handeln. Ich denke jedoch, es gibt auch Organisationen, die ganz anders strukturiert sind, wo dieser Ansatz vielleicht nicht der richtige Weg wäre. Deshalb würde ich sagen, jede Organisation muss ihren eigenen, individuell passenden Weg finden.“	381-386
E4	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.4 Organisationsstruktur und ethisches Verhalten	„Ja, das ist ja schon so und gleichzeitig. (...) haben wir ja auch. (...) in vielen Bereichen, geht es ja nicht um irgendwelche Klientenzahlen oder so, das Angebot besteht, und da muss natürlich auch jeder Mitarbeiter irgendwie für sich selbst entscheiden, okay, wie viele nehme ich, wie viele nehme ich nicht?“	519-521
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.5 Grenzen der Vereinbarkeit	„Dennoch muss ich wissen, wann ich wirklich die Reißleine ziehen muss, um zu sagen, dass es keine Perspektive mehr gibt.“	95-96
E1	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.5 Grenzen der Vereinbarkeit	„Die Ethische Komponente ist sicher ganz wichtig. Nur ich muss meine Begrenztheit auch akzeptieren. Was nützt mir der hohe ethische Grundsatz, wenn ich keinen Mitarbeiter dafür bezahlen kann oder es nicht hinkriege? Also es funktioniert nur, wenn also beides in einem akzeptablen Verhältnis zueinanderkommt. Ohne Moos nichts los. (lacht) Für ethisches Handeln braucht es Voraussetzungen. Ein Teil liegt in der Persönlichkeit selbst, aber darüber hinaus braucht es auch zur Verwirklichung von Grundsätzen einen Rahmen, und der muss gesteckt sein.“	386-391
E2	Strategien zur Vereinbarkeit:	„Also direkt Nein würde ich, glaube ich, nicht sagen, sondern man müsste sich das schon mal ganz genau anschauen. Ich sollte vielleicht dazu sagen, dass ich letztendlich nicht derjenige bin, der darüber entscheiden	295-314

	Uk 5.5 Grenzen der Vereinbarkeit	würde. Aber natürlich würde meine Stimme gehört, und meine Meinung dazu würde auch eingeholt werden. Das Erste, was mir eingefallen ist, war, (...) entscheidend wäre, ob die Stiftung in irgendeiner Form, (...) wie soll ich sagen, nicht nur im Bereich der Sozialen Arbeit und der praktischen Sozialen Arbeit andere Ansätze verfolgt, sondern auch grundsätzlich im Widerspruch steht zu den Grundwerten und ethischen Werten, die meine Organisation und ich als Leitung vertreten. Wenn das eine, ich sage jetzt mal, Organisation ist, die (...) irgendwie rechts-extremen Organisationen nahesteht, von diesen gefördert wird und wo man weiß, dass da ein ganz anderer Hintergrund besteht, dann würde ich sofort Nein sagen. Wenn es sich um eine Stiftung handelt, die inhaltlich und fachlich andere Ansätze verfolgt als wir das in der praktischen Arbeit tun, dann wäre die Frage, inwieweit diese Stiftung Einfluss nehmen will und kann. Inwieweit möchte sie auch über ihre Geldzuwendungen Entscheidungen beeinflussen? Zum Beispiel bei der Einrichtung eines Drogenkonsumraums. Letztendlich stellt sich dann auch immer die Frage, ob die Klienten leiden würden, wenn das Angebot eingestellt wird, oder ob sie möglicherweise profitieren könnten, wenn es weitergeführt wird. Das ist das Dilemma, in dem man sich befindet. (...) Aber das wären für mich die Eckpunkte. Welche Werte werden von dieser Stiftung konkret vertreten? Und wie aggressiv werden diese Werte vertreten? (...) Und welches Ziel verfolgen sie dadurch, dass sie eine Einrichtung fördern, die eigentlich nicht ihren eigenen Werten entspricht? Inwieweit wollen sie Einfluss nehmen und Dinge umgestalten? Hier würde dann eine Grenze erreicht werden. (...) Das würde ich nicht mittragen wollen.“	
E2	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.5 Grenzen der Vereinbarkeit	„Ja, aber auch da muss man eben immer im Einzelfall abwägen. Also die Gelder, die man über öffentliche Stiftungen zum Teil ja in Anspruch nimmt, sind ja auch manchmal Gelder, die aus Lottoeinnahmen stammen. Sie sind zwar nicht direkt von den Lottofirmen, aber über Aktien oder so, das ist ja, glaube ich, (...) sind das ja letztendlich auch Gelder, die der Staat abgeschöpft hat von Glücksspiel.“	340-352
E3	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.5 Grenzen der Vereinbarkeit	„Na ja, es ist wichtig, dass mittel- bis langfristig nicht der gesamte Bestand der Organisation dadurch gefährdet wird, dass ein einzelner Arbeitsbereich defizitär ist, das wäre ja dramatisch. Deshalb muss man immer wieder schauen, dass sich alle Bereiche möglichst selbst tragen, und wenn klar ist, dass das in bestimmten Bereichen einfach nicht mehr geht, dann würde ich wirklich ernsthaft darüber nachdenken, den Bereich so zu verändern oder gegebenenfalls auch aufzulösen.“	135-139
E3	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.5 Grenzen der Vereinbarkeit	„Also ich kann mir das nicht vorstellen, mit so einer Stiftung zusammenzuarbeiten. Wenn die Vorstellungen so konträr sind, das würde (...) würde nicht gehen. Das würden auch unsere Mitarbeitenden nicht tragen und wir würden auch die Klientinnen und Klienten in dem Bereich nicht mehr erreichen. Ich würde dann stattdessen noch mal versuchen, an die Kommune heranzutreten, zu gucken, ob es andere Möglichkeiten gibt. Also übers Land und so, oder auch noch mal andere Stiftungen, Spendengelder, alles Mögliche. (...) Aber das wäre ja quasi Verrat an sich selbst sozusagen und an unseren eigenen Grundsätzen. Das könnte ich mir überhaupt nicht vorstellen.“	177-183
E3	Strategien zur Vereinbarkeit: Uk 5.5 Grenzen der Vereinbarkeit	„Ja, das sehe ich noch mal ein bisschen anders, weil ich denke, na ja, gut, wenn sie das Geld sozusagen mit den Süchten der Menschen verdienen und es dann in sinnvolle Projekte investieren, würde ich mir das sehr genau anschauen. Vor allem die Einzelheiten und deren Bedingungen wären wichtig, das würde ich nicht so konsequent ablehnen wie die Stiftung aus dem Fallbeispiel.“	192-195
E1	Best Practices	„Der Ansatz, den ich vorhin schon erwähnt habe, ist, dass alles miteinander verbunden ist. Wenn ich politisch engagiert bin, nehmen wir die Sozialarbeiter mal grob, dann werden sie immer wieder das, was wir hier im Kleinen machen, auch im Großen sehen. Durch den gesellschaftlichen Wandel entstehen ständig neue Aufgabenfelder. Alte Probleme sterben ab, neue beginnen, wie zum Beispiel Armut im Alter oder Vereinsamung. Es gibt	984-1003

		zahlreiche Bereiche, die Aufmerksamkeit benötigen. Wenn die Sozialarbeit nicht politisch aufgestellt ist, wird sie diese neuen Herausforderungen nicht erkennen können. Das führt dazu, dass sie verlangsamt wird und irgendwann von der oberen Ebene, sprich der Politik oder anderen Entscheidungsträgern, zu hören bekommt: „Die armen Menschen hier, die sterben in ihren Wohnungen und niemand bekommt es mit. Wir müssen endlich die Sozialarbeiter dorthin schicken.“ Für mich wäre das, wenn ich über die Perspektive der Sozialarbeit nachdenke, ein trauriger Umschwung. Es wäre bedauerlich, wenn die Sozialarbeit nicht mehr in der Lage wäre, perspektivisch zu denken und die neuen Aufgabenfelder zu erkennen, die sich durch den gesellschaftlichen Wandel entwickeln. Dies war schon immer eine hitzige Diskussion: Ist ein Sozialarbeiter der Auftragsnehmer der Gesellschaft, der die Feuerwehr spielt, um das in den Brunnen gefallene Kind zu retten? Oder ist es nicht auch eine Aufgabe der Sozialarbeit, dafür zu sorgen, dass das Kind gar nicht erst in den Brunnen fällt? Es sollte eine rechtzeitige Entwicklung in die andere Richtung angestoßen werden. Es muss nicht erst jede Woche passieren, dass drei Menschen in ihren Wohnungen aufgefunden werden, die bereits seit 14 Tagen dort vereinsamt sind. Wir wissen heute schon um solche Probleme. Das bedeutet, wir als Sozialarbeiter sind im Grunde verpflichtet, Strategien in die Politik und die Gesellschaft einzubringen, um solche Probleme rechtzeitig zu erkennen und nicht erst dann zu handeln, wenn die Situation explodiert ist.“	
E1	Best Practices	„Meiner Meinung nach muss das in der sozialarbeiterischen Ausbildung und in der Weiterbildung, insbesondere im Management, noch mehr betont werden. Auch in der allgemeinen Sozialarbeit ist es wichtig, weil aus dem klassischen Sozialarbeiterkreis oft die Führungskräfte hervorgehen, die später im Sozialmanagement tätig sind. Daher kann ich gar nicht früh genug damit beginnen, ein gewisses politisches Bewusstsein zu entwickeln. Das sollte unabhängig von politischen Parteien geschehen, also nicht parteipolitisch gebunden, sondern vielmehr ein allgemeines soziales Bewusstsein für unsere Gesellschaft zu fördern. Es geht darum, den Auftrag zu spüren, nicht nur der Sachbearbeiter in einem Schreibbüro zu sein, sondern einen echten sozialen Auftrag zu übernehmen. Es müssen nicht hunderte von Menschen sein, die diesen Auftrag übernehmen, aber es sollte zumindest im Studium und im Sozialmanagement Angebote für diejenigen geben, die sich zu so etwas berufen fühlen. Nicht jeder hat das Interesse, Führungsstrukturen zu übernehmen; es gibt auch den klassischen Sozialarbeiter, der im Einzelgespräch aufgeht und unmittelbare Rückmeldungen schätzt.“	1003-1014
E1	Best Practices	„Es gibt Menschen, die nicht die Geduld haben, zehn Jahre auf eine Veränderung zu warten. Aus meiner Erfahrung wird dieser politische Auftrag der Sozialarbeit, sich zu kümmern, zu wenig gefördert. Wir müssen uns darüber klar sein, dass wir einen Auftrag haben, und der muss klar strukturiert sein. Wenn wir Gemeinwesenarbeit leisten oder im Ort tätig sind, müssen wir immer wieder daran arbeiten, unsere Probleme in die Politik zu bringen. Ich habe das schon vor 20 Jahren als Lehrbeauftragter gepredigt, aber auch das ist wieder eine schwierige Umsetzung.“	1014-1020
E1	Best Practices	„Na ja, das wird einer Gewerkschaft wahrscheinlich nicht so passen. Aber ich glaube, wenn man bestimmte Ziele im Leben hat und diese mit Engagement erreichen will, muss man sich als Führungsperson darauf einlassen, dass man keinen geregelten Arbeitstag hat und dass man auch nicht immer eins zu eins zurückgezahlt wird. Dieses Engagement für eine Sache halte ich in bestimmten Einrichtungen für überlebenswichtig. Es ist wichtig, dass Führungskräfte vorleben, was sie als Idealvorstellung von ihren Mitarbeitern erwarten. Man kann das Gegenteil beobachten, wenn man in der Wirtschaft schaut, besonders dort, wo die Diskussion um Manager geführt wird, die ein 20.000-faches Gehalt im Vergleich zum durchschnittlichen Mitarbeiter haben. Das bedeutet nicht, dass es keine angemessene Bezahlung für mehr Verantwortung oder Zuständigkeit geben sollte. Vielmehr ist es	1029-1059

		entscheidend, dass ich als Führungskraft, wenn ich von meinen Mitarbeitern Flexibilität erwarte, sei es bei Krankheit oder anderen unvorhergesehenen Ereignissen, dies auch selbst vorlebe. Ich kann nicht sagen: „Leute, ihr kriegt jetzt alle einen Euro weniger“, während ich mir selbst am Jahresende 3 Millionen als Bonus auszahle. Das passiert in der Wirtschaft häufig. Wenn man dies so kontrastiert, kann man auch heute noch ein gutes Team von Mitarbeitenden aufbauen. Es ist wichtig, die hohe Identifikation mit einer Einrichtung zu fördern. Diese Identifikation kommt nicht von allein; dafür muss man aktiv etwas tun. Es ist entscheidend, immer die Rückkopplung zu haben: Wofür brauchen wir das ganze Spektakel? Machen wir das, um selbst ein bisschen Geld zu verdienen, damit wir leben können? Oder haben wir andere Beweggründe? Ich glaube, es ist wichtig, hin und wieder den Blick darauf zu richten, wofür wir das tun, nämlich für die Menschen, die in dieser Gesellschaft nicht zurechtkommen. Hier sieht man auch die Verbindung zur Politik, die ich versucht habe einzufordern. Es muss ein politisches Bewusstsein bei Sozialarbeitern vorhanden sein, denn es gibt eine Brisanz, die sich ergibt, wenn man sich mit Randgruppen beschäftigt. Wenn ich als Sozialarbeiter die Dinge sehen möchte, dann will ich sie verändern, sonst wäre ich kein Sozialarbeiter. Und wenn ich Veränderungen herbeiführen will, gibt es dafür einen gewissen Ablauf. Es ist also wichtig, sich als guter Sozialarbeiter zu fragen: Wofür will ich leben? Das bedeutet, anderen Menschen zu helfen, damit sie ihr Leben als sinnvoll und selbstbestimmt empfinden können. Das ist ein wesentlicher Punkt. Ein weiterer Aspekt, den ich ansprechen möchte, ist die Bedeutung von Leitbildern. Wir hatten damals die Idee, dass jeder ein Leitbild entwickeln sollte, nicht nur in unserer Organisation, sondern in allen. Ein Leitbild als DIN A4-Blatt in einen Rahmen zu stecken, nützt wenig. Es bleibt nur eine Struktur. Was dort steht, muss auch gelebt werden. Dieses Leben des Leitbildes muss spürbar, fühlbar und erkennbar sein, insbesondere für die Menschen, denen wir helfen wollen, also die Betroffenen.“	
E2	Best Practices	„Also, ich finde es unheimlich wichtig, und deswegen bin ich auch gerne bereit gewesen, hier dieses Interview zu machen. Ich finde es wichtig, schon bei der Ausbildung von (...) Sozialmanagern oder Menschen, die eben in dem Bereich in Führungspositionen gehen, dass man da schon über solche Themen spricht und dass solche Themen auch einen Raum einnehmen, der ihnen gerecht wird. Weil ich glaube, es hängt ganz, ganz viel an den Personen, die da handeln, in den Bereichen, die sich diesem Spannungsfeld immer wieder bewusst sein und es auch austarieren müssen. (...) Das ist, glaube ich, ein wesentlicher Punkt. (...) Das ist, glaube ich, ein wesentlicher Punkt.“	556-562
E2	Best Practices	„Ich gebe nicht auf. Nein, ich persönlich nicht. Sowieso nicht. Also, ich glaube, dass es auch in Zukunft Wege geben wird und dass wir dort Lösungen finden werden.“	600-601
E2	Best Practices	„Ähm, also ich finde das Thema total spannend, und ich finde es gut, dass man sich, wie ich ja gerade schon gesagt habe, auch in der Ausbildung von Sozialmanagern mit solchen Themen auseinandersetzt und beschäftigt. Das ist ein zentraler Punkt.“	622-628
E3	Best Practices	„Und es ist wichtig, <u>laut</u> zu sein und kontinuierlich auf die Probleme hinzuweisen, sowohl in der Öffentlichkeit als auch in den Medien und der Politik. Immer wieder den Finger in die Wunde zu legen, halte ich für wesentlich.“	416-418